

Trabajo Final Integrador de la Maestría
en Comunicación Estratégica de la
Universidad Nacional de Rosario

Entramando UNR

Una mirada al tejido fluido
de los vínculos laborales

Cecilia B. Polinori

Directora: Mg. Julia Dayub



Otoño - 2020



Abstract

El presente trabajo es un desarrollo desde la mirada de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, que pretende dar cuenta de las relaciones entre las áreas de gestión que conforman la trama de la Universidad Nacional de Rosario en el marco de su proyección a largo plazo, impulsada por las nuevas autoridades, estableciendo la importancia del trabajo colaborativo como clave para lograr las metas trazadas en el camino a consolidar la Universidad plural, democrática, inclusiva y de excelencia que queremos.

Palabras Clave

Universidad - Comunicación Estratégica - Investigación Enactiva - Innovación - Trama organizacional

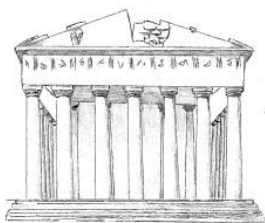
Cartografía de este proceso

Abstract.....	1
Palabras Clave	1
Agradecimientos.....	6



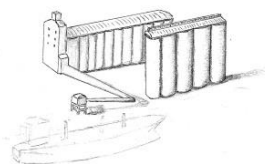
1. Fundamentación - Elige tu propia aventura..... 7

Querer crecer	8
Me gustan las metáforas.....	9
De marcos y juegos.....	10



2. Territorio - Templo del saber 13

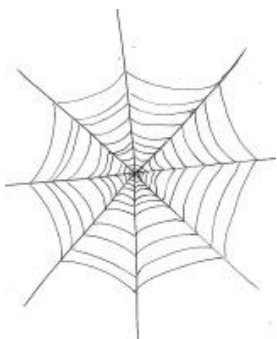
UNR.....	14
El mundo	16
El largo plazo.....	18
El horizonte UNR.....	21
El templo del saber	23
Bibliografía del capítulo	24



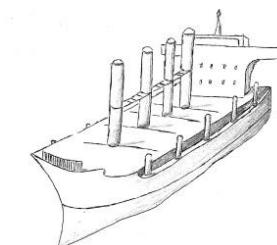
3. Estado del arte - El puerto 26

Otros estudios en otras universidades	27
La comunicación en la Universidad Nacional de Rosario.....	31

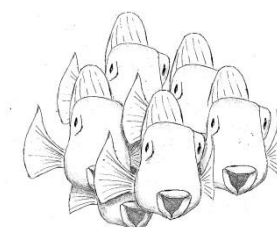
De veinte secretarías a diez áreas de gestión	33
Bibliografía del capítulo	35



4. Objetivo - La Telaraña	36
Tiempo de tejido	37
Objetivo general	41
Objetivos Específicos	41
Hacer emerger	42
Bibliografía del capítulo	43

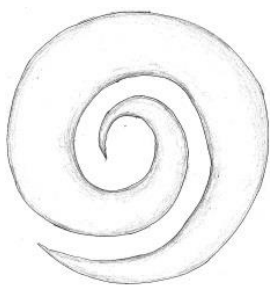


5. Metaperspectiva - El buque	44
El buque de la metaperspectiva	45
Con que navegar esta metaperspectiva	47
Construyendo la estructura del buque	50
El buque	53
La flotación	60
Bibliografía del capítulo	61



6. Metodología - Los peces	64
Entre las IAP, una IEC	65
Invitar a otros	67
El algoritmo fluido	69

Las siete Operaciones cognitivas	72
1. Operación cognitiva; Diálogo de saberes - Técnica: <i>Versión Técnica Comunicacional (VTC)</i>	72
2. Operación cognitiva; Determinación del tipo de encuentro dominante - Técnica: <i>Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</i>	73
3. Operación cognitiva; Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración - Técnica: <i>Mapeo comunicacional de actores (MCA)</i>	74
4. Operación cognitiva; Reconocimiento de los autodispositivos colectivos - Técnica: <i>Matrices Socioculturales (MS)</i>	75
5. Operación cognitiva; Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales - Técnica: <i>Árbol de soluciones (AS)</i>	75
6. Operación cognitiva; Diseño y realización de investigación de campo - Técnica: <i>Matrices de datos IEC</i>	76
7. Operación cognitiva; Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad - Técnica: Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	77
Matriz de datos de esta investigación	77
Bibliografía del capítulo	80



7. Río revuelto	82
Río revuelto	83
MRC	83
VTC	96
Mapeo Comunicacional de Actores	103
Matrices socioculturales	111
Árbol de soluciones	117
Plan Operativo Inicial	123
Bibliografía del capítulo	123



8. Conclusiones - El infinito	124
Redondeo operativo	125

Entramando UNR

Por acá pasamos.	125
Cierre.....	132
Glosario de siglas.....	134
Índice de gráficos	135
Índice de tablas	136
Bibliografía	138
Anexo	141

Agradecimientos

Esta es quizás la parte más repetida de los documentos académicos, pero a su vez, es el testimonio de nuestro devenir entramado.

Nada de esto hubiera sido posible sin que Juli me empujara a inscribirme a la Maestría, sin que Sandra me llamara para invitarme a participar, sin que mi amigo Guille me cubriera en la oficina para que pueda ir a cursar. Gracias, a los tres.

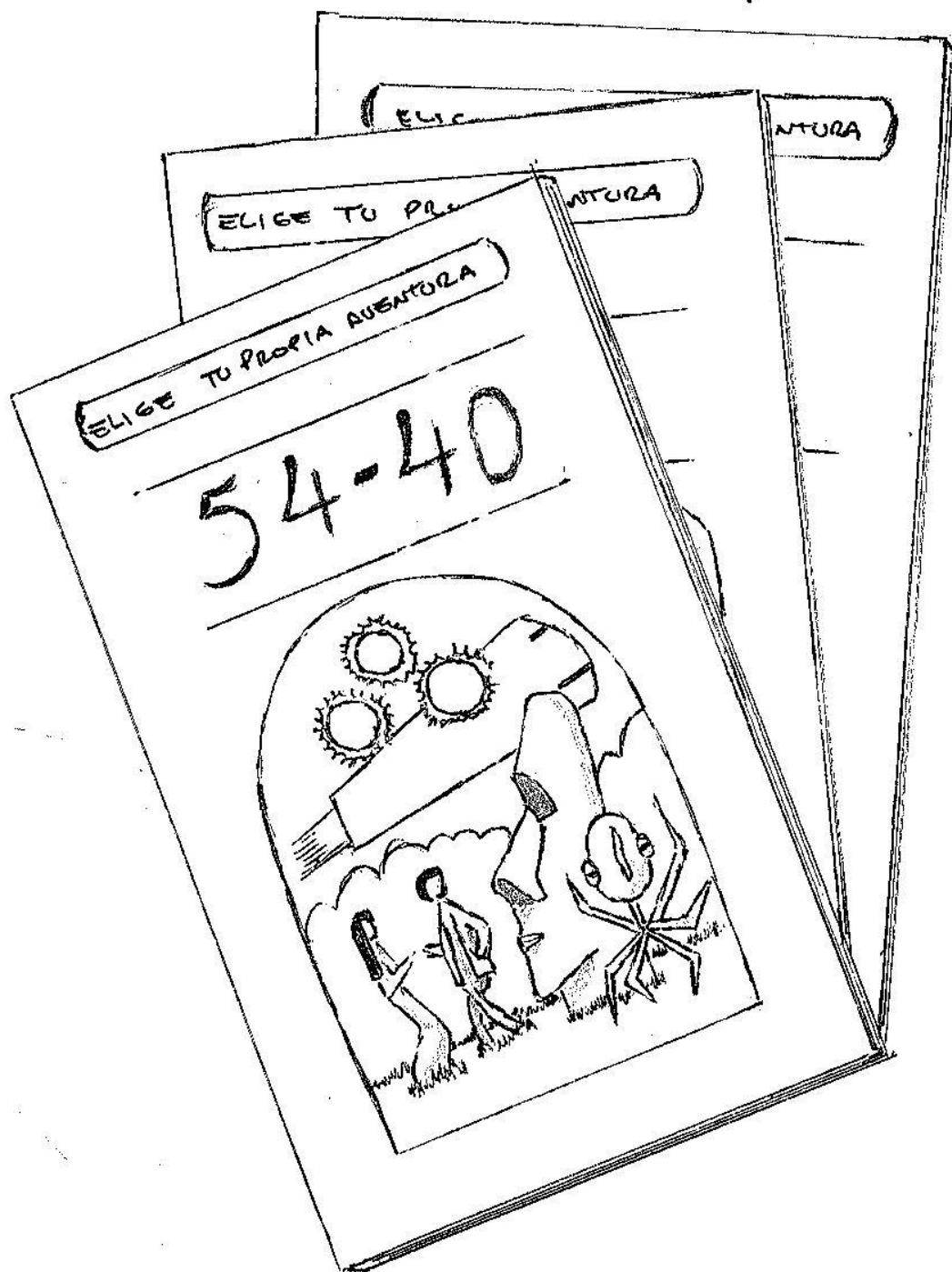
Gracias a mis compañeras de la DiCI, con ellas estamos mirando juntas la escena, aprendiendo a mirar y pensando donde afinar coreografías junto a los actores del territorio.

En todos los pasos mi familia apoyando, con la palabra, con el entusiasmo y con la confianza. Mamá, Papá, Daniela y Walter... creen en mí.

En el último trámite ya habían nacido Margarita y Esmeralda que resignaron horas de juegos y mimos con mamá. Y Fede, en todo momento haciendo malabares para pasar el tiempo con ellas, liberarme momentos para escritura y también hacer las ilustraciones que acompañan y embellecen este documento que hoy está terminado.

¡Gracias!

1. Fundamentación - Elige tu propia aventura



Querer crecer

Este trabajo surge como posibilidad de aporte a la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), de la que formo parte desde mediados del año pasado. Esta Dirección, recientemente creada, tiene por finalidad articular lo diverso, escuchando a la multiplicidad de voces que nos constituyen, para entramarnos en un proyecto común integrador e inclusivo. De este modo, emerge una revisión de la actual cultura institucional universitaria, para definir qué tipo de vínculos queremos habitar y en ese sentido, qué transformaciones es necesario propiciar.

La Dirección de Comunicación institucional se propone entonces como un espacio transversal a las áreas de gestión con la misión de articular la trama comunicacional.

En la UNR hay muchas acciones, hay muchos logros, muchos reconocimientos y sus miembros en los diversos ámbitos se sienten en un altísimo porcentaje; orgullosos. Suena ideal.

Puede parecer que si las cosas funcionan, hay que seguir por ese camino. Puede parecer que si una organización está alcanzando la mayoría de los objetivos que se propone, no hay por qué preocuparse. Sin embargo, la velocidad de cambio social hace importante adelantarse a algunas situaciones y en simultáneo, cuando las cosas parecen estar bien, la avidez de excelencia nos insta a buscar cómo hacerlas mejor. El estándar de trabajo al que apuntamos, no es otro que el “genial”.

¿Qué sugiere que la Universidad no pueda ser genial?

En el presente desarrollo, nos proponemos repensar el modo de trabajo de quienes integran las Áreas de Gestión, proponerles que se acerquen entre ellos, invitarlos a que se conozcan más, que se escuchen más, que compartan más que un edificio y algunos eventos protocolares. A través de la aplicación metodológica progresiva de los pasos que conforman el presente documento, se buscará que quienes ya realizan tareas que abonan a una gestión con repercusiones positivas se aproximen a saborear los sugestivos vaivenes de coordinar esfuerzos, de entramarse en un tejido que ya se enuncia colectivo.

Me gustan las metáforas

Hijos de una generación que entendía que había una forma de hacer las cosas; “deber ser así” (despojado de toda zona de indeterminación), los habitantes de los “treintipico” podemos considerarnos la generación del “*elige tu propia aventura*”¹, siendo una categoría que implica transición. Elige tu propia aventura es una metáfora de lo más adecuada, esos libritos que solíamos compartir en los que se desdibujaba la estructura lineal de la lectura (entendida como sucesión de líneas, páginas y capítulos) cuando en determinadas partes, el lector era invitado a tomar una decisión que lo llevaría a uno u otro capítulo desobedeciendo la seguidilla de páginas y desenlazando las historias según su criterio y sus decisiones.

Así estamos, las teorías se nos presentan como cajitas en las que podemos elegir apoyarnos para abordar cada tema, los científicos sociales elegimos en un punto de la carrera (o quizás en varios) cuál será la cajita de nuestra predilección y de ella sacamos las herramientas para abordar los problemas a los que decidamos abocarnos, evitando abrir las otras cajas, olvidando la existencia de otras cajas y la razón de existencia de la propia.

El consabido marco teórico se lleva como estandarte, haciendo que los temas a los que se pretende enmarcar deban adecuarse a las estructuras paradigmáticas y no posibilitando el surgimiento de cruces y el collage de ideas. De esta manera, cual pintura barroca, nos hallamos frente a la competencia en la que se colocan el “marco” y la “pintura”, ambos con la misma importancia u opulencia, compitiendo por el protagonismo ante el perceptor.

Esto podría asemejarse a la actividad de las Áreas, que trabajan en sus propósitos constitutivos de manera paralela a sus equivalentes. Como todos sabemos, las rectas paralelas son aquellas líneas que mantienen una cierta distancia entre sí, y a pesar de prolongar su trayectoria hasta el infinito, nunca se encuentran, no se cruzan, y de esta

¹ “Elige tu propia aventura” es el nombre de una serie de libros juveniles de hiperficción explorativa, en los que el lector toma decisiones sobre la forma de actuar que tienen los personajes modificando el transcurrir de la historia, está narrada en segunda persona, como si el lector fuera el protagonista del libro. En estos libros suele premiarse la prudencia, la inteligencia o la bondad.

Ha sido traducida a 38 idiomas distintos. La serie ha sido ampliamente reconocida por el inusual desafío que representa para los jóvenes lectores y por cautivar a un público nuevo. En Argentina fueron publicados por Editorial Atlántida a partir de 1984. No hay opciones acertadas o erróneas, sino muchas elecciones posibles.

forma lo que haga alguna de ellas, para las otras no suma ni resta. Esto, lejos de sonar inocuo, alarma por su pérdida potencial. Así como la elección de una aventura epistemológica, detrás de su pretendida libertad enjaula unas pocas alternativas posibles, el trabajo de un sector que no se vincula con los que están co-formando su organización (UNR) hace que estas alternativas que podemos elegir, solo nos lleven a uno u otro camino donde ya está todo escrito y la elección fue apenas una ilusión de libertad.

En la práctica puede no sonar contraproducente, es posible que dando vuelta las páginas de estos libros, el protagonista alcance su meta y logre su cometido, sin embargo, sigue estando confinado el tablero de juego a las páginas de ese libro. Elige tu propia aventura, te dicen, tenes la posibilidad de tomar la decisión, pero vas a estar siempre girando entre páginas ya escritas que te marcan la aventura de tu supuesta elección. Las etiquetas, las definiciones, los casilleros de un organigrama son nuestra aventura no elegida. ¿Y si elegimos elegir? ¿Y si cerramos el libro y seguimos la historia por un camino no escrito? ¿Y si la aventura está lejos de la zona cómoda que alguien ya escribió? ¿Lejos de un procedimiento ya pautado? ¿Y si fuera un libro de cocina? ¿Si se trata de dejar de buscar qué receta nos encaja con el problema y nos sentamos a combinar ingredientes para encontrar nuestro auténtico manjar? Puede que sea el momento de probar los condimentos de esta organización, los procedimientos de estos chefs, los mejunjes incomparables de este equipo para obtener un plato sin parangón, sin modelos previos, sin estandarización. Ese es el desafío. Esas son las aperturas de las metodologías participativas que vamos a desplegar.

De marcos y juegos

Este trabajo está enmarcado en plastilina; un marco blandito para modelar a gusto. Decir que se va a trabajar desde las metodologías participativas, es establecer un encuadre, no renegamos de enmarcar, pero al hacerlo proponiendo a los actores del territorio elegir su aventura y escribir juntos las nuevas páginas, no es ya consumo (pasivo), sino juego (activo). Jugamos con la plastilina del marco-metodología, para crear la obra-organización/universidad.

La presente investigación se desarrolla en el territorio al que describimos en el capítulo “Templo del Saber” y se apoya en la revisión de investigaciones recientes, algunas de las cuales reseñamos brevemente en el capítulo “El puerto”. Para el despliegue de la

estrategia nos planteamos el objetivo de “Diseñar una estrategia comunicacional que aporte a articular entre sí las áreas de gestión de la Universidad Nacional de Rosario”, y se explica con detalle en el capítulo “La telaraña”. Adscribimos a una forma de hacer comunicación propuesta por la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) cuya caracterización se amplía en el capítulo “El Buque”. El recorrido metodológico que nos convoca es la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), que se puede comprender en la lectura del capítulo “Los peces” y su aplicación detallada en el territorio de nuestro accionar se documenta en el capítulo “Río revuelto”, para culminar, cerrando (en términos no absolutos) con las conclusiones que se presentan en el capítulo “El infinito”.

Para situar el fenómeno de la presente investigación, disponemos de un relevamiento reciente realizado a los efectos de trazar el horizonte de la Universidad en el largo plazo. En el mismo, el equipo a cargo indaga ¿Qué pretende esta Universidad? ¿Qué espera de su futuro? ¿Es verdaderamente protagonista? ¿Cómo se sienten sus artífices? En función de este escenario futuro, nos queda la tarea de mapear el presente, conocer la Universidad que tenemos para orientar la estrategia a la Universidad que queremos, de forma tal que los esfuerzos actuales nos acerquen a ese horizonte 2030 que fue delineado de manera colectiva por los que hoy hacen la Universidad todos los días.

De esta manera, nos enfocamos en aportar a la transformación de una Universidad que persigue el objetivo de explorar nuevos modos de hacer Universidad y se permite problematizarse, mirarse a sí misma y cuestionarse, correrse de la repetición de patrones que vienen dando resultado para alcanzar la innovación sui generis, entramada en su tiempo.

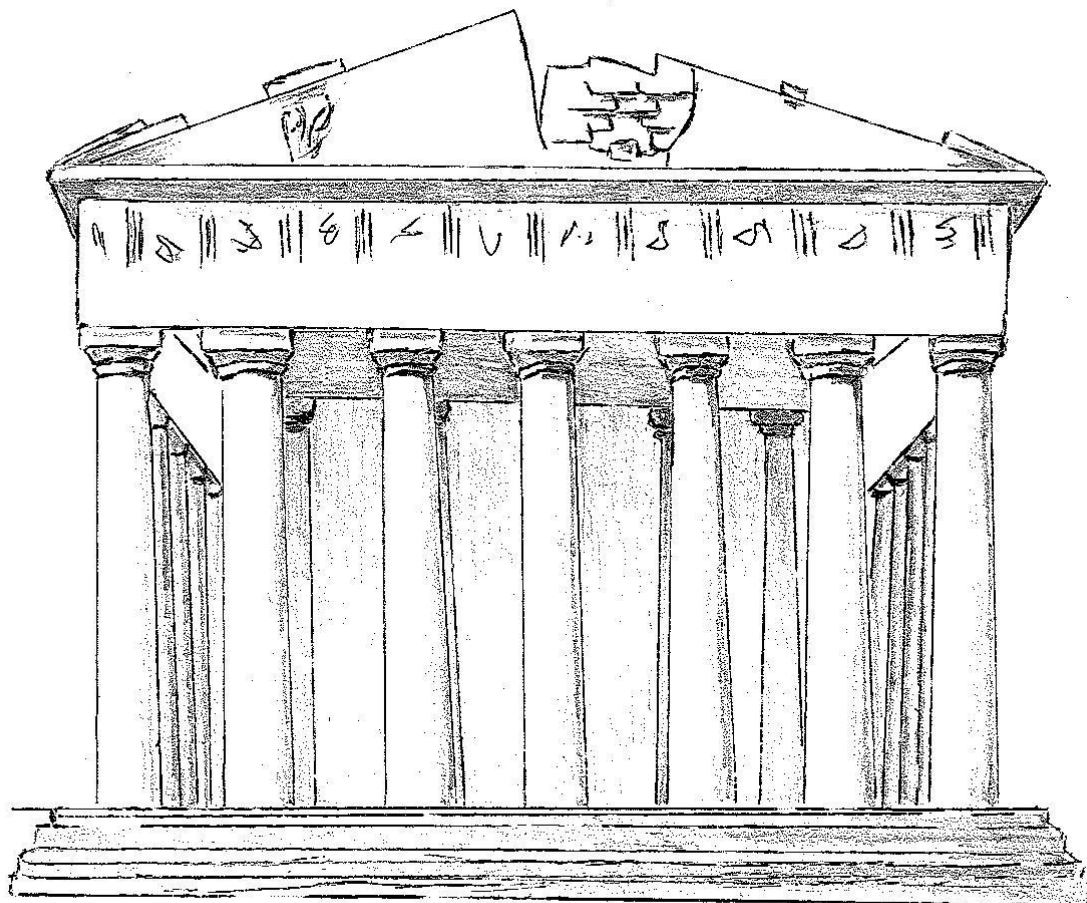
Otro hecho que hace al momento de desarrollo de esta propuesta, es el contexto de emergencia sanitaria, que tuvo como correlato el aislamiento social preventivo y obligatorio, un suceso histórico de carácter global que llevó a toda la población a repensar sus prácticas de forma remota. En ese tiempo, iban a tener lugar varias actividades tendientes a poner a dialogar a los actores sociales reconocidos en esta trama que pretendemos tejer y en muchos casos, la sobrecarga de actividades de la Universidad y imposibilidad de encuentros presenciales hicieron repensar el modo de narrar la metodología elegida. Sin embargo, estos inconvenientes, no hacen más que recordarnos que en comunicación no trabajamos con procesos escindidos y esta es una de las más fascinantes características de nuestro objeto de estudio.

Entramando UNR

Entendiendo la comunicación como encuentro en la diversidad y celebrando la multiplicidad de voces que lejos de intentar homogeneizar se pretende orquestar, es que buscamos contagiar las ganas de reconocernos seres en vínculo y explorar las riquezas que los vínculos nos aportan.

Nada en el ser humano es un fragmento. En las organizaciones, tampoco. Dicho lo que antecede, nos proponemos poner en diálogo estas inquietudes para co crear desde las Áreas de Gestión de la Universidad, una forma única de hacer orgullosamente la Universidad Pública, gratuita y de excelencia, con el entusiasmo de ser protagonistas de una institución nodal para el desarrollo de la ciudad, la región y el país.

2. Territorio - Templo del saber



UNR

La **Universidad Nacional de Rosario (UNR)** fue creada con posterioridad a los vientos de cambio que sopló la **Reforma Universitaria de 1918**. Si bien su fecha formal y legal de constitución corresponde a 1968; inició sus actividades entramada en la región; como desprendimiento de la Universidad Nacional del Litoral (creada en 1919) y entramada en su ciudad, anclando la emergencia de sus primeras tres facultades en instituciones que la antecedían en Rosario (El Hospital del Centenario, el Colegio Industrial de la Nación y la Escuela Superior de Comercio). Varios años después, y fruto de un crecimiento que así lo ameritaba, se constituyó en la Universidad Nacional de Rosario, la décima de Argentina.

Reforma Universitaria de 1918

Con este nombre se conoce a un movimiento de democratización y popularización de las universidades que se inició en Córdoba y repercutió en todas las universidades del país e incluso de Latinoamérica, siendo pionera y vanguardista en cuanto a las reivindicaciones que medio siglo después se verían en el resto del mundo.

Sus principales conquistas podrían resumirse en;

- ✓ Autonomía universitaria
- ✓ Autarquía financiera y presupuesto universitario
- ✓ Cogobierno
- ✓ Extensión universitaria
- ✓ Acceso por concursos y periodicidad de las cátedras
- ✓ Libertad de cátedra, cátedra paralela y cátedra libre
- ✓ Gratuidad y acceso masivo
- ✓ Vinculación de docencia e investigación
- ✓ Inserción en la sociedad y rol de la universidad
- ✓ Solidaridad latinoamericana e internacional
- ✓ Unidad obrero-estudiantil

La Universidad es una Institución sumamente compleja y diversa, que define en forma autónoma su funcionamiento académico, político y administrativo. La dimensión y el valor público de la Universidad son rasgos constitutivos de la Institución.

Entramando UNR

En el mes de junio de 2008, la Conferencia Regional de Educación Superior del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), definió a la educación superior como “un bien público social, un derecho humano universal y un deber del Estado”.

“La Educación y la Universidad son bienes con sentido público y social. La Universidad Pública debe entenderse como una inversión social, tanto por el Estado como por la Sociedad civil. Al Estado le corresponde un papel medular, por constituir la Educación una razón política del Estado mismo. Un Sector Público asociado estratégicamente con las comunidades educativas, los sectores de la producción (industrias y servicios) y las organizaciones de la sociedad civil, y que desarrolle políticas públicas permanentes en la formación continua de los recursos humanos” (Bicciré, 2014)

El gobierno de la UNR, tal como lo explicita la Reforma de 1918, está integrado por todos sus estamentos (docentes, estudiantes, graduados y no docentes) elegidos democráticamente y estructurado en los siguientes órganos;

- La Asamblea Universitaria: constituida por los Consejeros Directivos de las doce facultades de la UNR y por el Consejo Superior.
- El Rector y Vice-Rector: elegidos por la Asamblea Universitaria.
- Los Decanos y Vice-Decanos: elegidos por el Consejo Directivo de cada Facultad

Entramando UNR

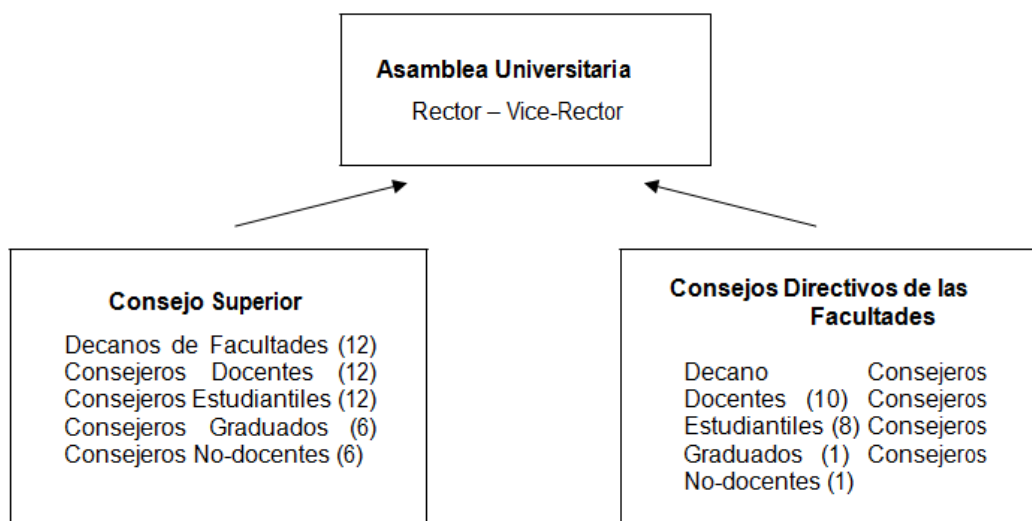


Gráfico 1: Estructura de Gobierno de la UNR²

En el 2019 tiene lugar la elección de un **nuevo Rector**, el Licenciado Franco Bartolacci, que enuncia en su asunción que considera la Universidad Nacional de Rosario una hija de la reforma universitaria del 18 que debe ver en aquel movimiento estudiantil más que una nostalgia; un mandato actual de la memoria, no un recuerdo deshilachado. Según sus palabras, aquellos antiguos estandartes no deben hacer que se nos olvide habitar y co-crear una Universidad que responda a los mandatos de su tiempo, al servicio de los problemas y desafíos, obligada a ser popular (porque es el pueblo el que sostiene nuestro trabajo) y a producir transformaciones conjuntas³.

El mundo

Esta idea de responder a los mandatos de su tiempo, nos lleva a analizar cuáles son las características actuales de nuestras sociedades. Una de las posibles formas de mirar(nos), nos sugiere que nos encontramos protagonizando lo que se ha nombrado como Cuarta Revolución Industrial. Esta revolución, y las tres que la anteceden, han

² <https://fcpolit.unr.edu.ar/facultad/autoridades/estructura-de-gobierno-de-la-unr-y-nuestra-facultad/>

³ El análisis desplegado corresponde la técnica de Análisis de Documentos explicitada en la Tabla 1: Matriz de datos de la investigación enactiva en comunicación.

cambiado la forma en que se produce y la forma de producir, cambia la estructura organizativa de una sociedad.

Luego de la mecanización, la electricidad y la informática, la cuarta revolución industrial está caracterizada por las nuevas tecnologías que fusionan los mundos físico, digital y biológico, impactando en todas las disciplinas, economías e industrias, e incluso desafiando ideas sobre lo que significa ser humano. Hay quienes metaforizan que “los datos son el petróleo del siglo XXI”, ya que con ellos se operan todos los cambios que estamos experimentando en nuestras sociedades. La Cuarta Revolución Industrial busca la optimización de procesos y recursos mediante la recolección y el aprovechamiento de los datos.

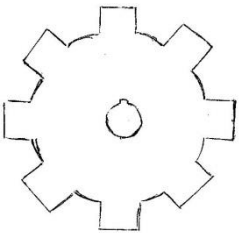
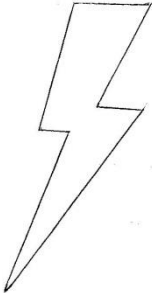
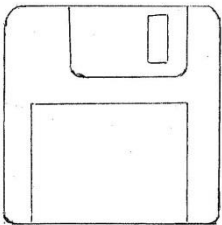
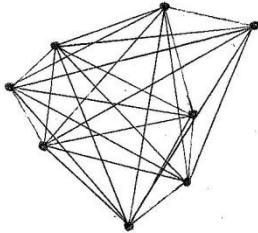
1ª revolución - 1784	2ª revolución - 1870	3ª revolución - 1969	4ª revolución - ahora
Mecanización	Electricidad	Informática	Digitalización
Máquina de vapor, energía hidráulica y mecanización. Vías ferroviarias y vapor como energía para mover maquinaria	Producción en masa, cadena de montaje y energía eléctrica	Automatización, electrónica, computadoras, tecnologías de la información y la comunicación	Internet de las cosas, la nube, coordinación digital, sistemas ciberfísicos, robótica
			

Gráfico 2: Revoluciones industriales. Elaboración propia.

Es por eso que ya en 1999 Manuel Castells podía afirmar que “La educación es la principal inversión de infraestructura en la era de la información. La Universidad es, potencialmente, la primera fuerza productiva en el nuevo modelo de desarrollo. Es necesario reforzar centros de excelencia universitarios, nacionales o de ámbitos latinoamericanos, que hagan de locomotoras científicas y tecnológicas en relación al conjunto del sistema” (Castells, 1999).

El largo plazo

“Quien permanece parado, hoy, retrocede”

Toni Puig

Es en y por este contexto, que desde hace algún tiempo, los pensadores de las ciencias sociales, se encuentran alertando sobre la Crisis del Desarrollo a la que asistimos y en el año 2015, la ONU dio a conocer los ambiciosos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que pretenden guiar las actividades humanas hacia una sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental, para mejorar la vida de todos. Estos objetivos suponen una mirada integral de los problemas a resolver y la participación de los actores de la sociedad civil. Se entienden de manera integrada; con ellos se propone trazar la Agenda 2030 con las personas como centro, transformando el paradigma de desarrollo dominante y bajo el slogan “No dejar a nadie atrás”.



Gráfico 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas

La ONU nos invita a cocrerar “un mundo en el que todas las personas puedan llevar una vida productiva, vibrante y pacífica en un planeta sano”⁴. Es por esto que el rol que compete a las Universidades es central, y para que el futuro sea “con todos” la UNR debe volver a encontrarse con los principios que abrazó aquella reforma de 1918. El seis de agosto de 2019, la asunción del nuevo rector se inició con la modernización de la estructura; pasó de tener veinte secretarías a tener diez áreas de gestión, un nuevo organigrama para transparentar y hacer eficiente una gestión que se propone ser moderna, eficaz, descentralizada, rápida, democrática. Se pretende lograr así un cambio cultural profundo; reivindicar lo público, su gestión y administración.

Para eso, desde aquel cercano inicio de la nueva gestión de la UNR, se dispuso hacer un trabajo colectivo de rediseño de la orientación en el largo plazo que esta Universidad ha de tener, enmarcado en las citadas políticas internacionales (ODS) y llevado a cabo por un equipo de trabajo idóneo que generó herramientas participativas para la Comunidad Universitaria bajo el título de AgendaUNR2030; un trazado estratégico, fruto de un intenso diálogo entre múltiples actores, para poner en marcha una universidad democrática, participativa, abierta, feminista, inclusiva, sostenible y de excelencia.

“Lejos de fundir inteligencia individual en un magma indistinguible, inteligencia colectiva es un proceso de crecimiento, diferenciación y la resucitación mutua de singularidades. La imagen cambiante que surge de estos proyectos y destrezas y de las relaciones entre miembros del espacio del conocimiento, constituye para una comunidad, un nuevo modo de identificación, uno que es abierto, dinámico y positivo. Nuevas formas de democracia. Mejor situadas a la complejidad de problemas contemporáneos que las formas convencionales de representación, podrían comenzar a existir.” (Levy, 2004)

Creemos en la inteligencia colectiva y la necesidad de pensar juntos y co-crear las instituciones. Es por esto, que se hace necesario construir colaborativamente el horizonte de futuro que posicione a la Universidad como nodo del ecosistema innovador de la ciudad y la región, en vistas a la construcción de una Universidad moderna, a la altura de la propuesta de aportar juntos a alcanzar los ODS.

⁴ Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019 Publicación de las Naciones Unidas emitida por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA)

Entramando UNR

Durante el mes de agosto 2019, los miembros del equipo de AgendaUNR2030 mapearon los temas centrales para implementar una convocatoria a una instancia participativa, que ayude a determinar los objetivos que se plantea la Universidad en los próximos 10 años desde un enfoque ligado a la construcción de inteligencia colectiva.

ESQUEMA METODOLÓGICO



Gráfico 4: Esquema metodológico. AgendaUNR2030

La siguiente instancia, consistió en convocar a toda la comunidad a construir democráticamente un horizonte común. De esta manera se inició un proceso participativo, colaborativo, que bajo la coordinación de investigadores y docentes de la UNR especialistas en la materia, generaron espacios tendientes a definir políticas institucionales con la comunidad universitaria, participaron docentes, estudiantes, no docentes, graduados y también actores externos a la institución vinculados activa o potencialmente, mediante la aplicación de metodologías participativas dentro y fuera de la Universidad.

5 ejes de trabajo



Gráfico 5: Ejes de trabajo. AgendaUNR2030

Finalmente se desarrollaron metas y acciones en estrecha relación con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la innovación mundial que se pretende alcanzar, y en diciembre se presentaron los resultados; líneas estratégicas para seguir durante los próximos diez años para alcanzar lo que enunciaron como “La Universidad Que Queremos”

El horizonte UNR

La CEE “incorpora a la teoría de la comunicación como llave, como una forma de interpelar problemáticas a partir de reconocer su racionalidad comunicacional, su forma de operar el encuentro sociocultural para la innovación. {...} Así, el diseño de estrategias de comunicación en el marco de un proyecto de Investigación enactiva se ofrece como algoritmo fluido de la diversidad y se inscribe como un aporte al desplazamiento del inventario al encuentro sociocultural en la investigación comunicacional” (Massoni S. , 2013)

En base a los elementos de los tweets y collages realizados por las mesas de trabajo sobre el escenario deseado para la UNR2030, elaboramos la siguiente nube de palabras:



Gráfico 6: Nube de palabras generada por AgendaUNR2030

El plan resultante de la participación de la Comunidad UNR, tiene como eje seis líneas estratégicas, 45 proyectos y más de 120 metas que harán de guía de la Universidad para llegar al escenario 2030: universidad democrática, abierta, feminista, inclusiva, sostenible y de excelencia; nodo del ecosistema innovador de la ciudad y la región; conocimiento de vanguardia y formación de profesionales vinculando saberes, disciplinas y espacios de producción en un sistema científico-tecnológico-artístico integrado, y transparente conectado con Latinoamérica y el mundo, para que la educación no se quede estancada y refleje el compromiso que esta Universidad tiene con su tiempo. Para construir inteligencia colectiva en un esquema de innovación abierta.

Esta herramienta tiene como objetivo guiar su desarrollo, atendiendo la diversidad y heterogeneidad de las disciplinas, comunidades y territorios que la contienen. Es un Instrumento de planificación que ofrece un marco y una dirección de carácter general que dialoga con los objetivos de desarrollo sustentable que propone la ONU promoviendo sus valores y principios.

El templo del saber

La fachada de un templo griego se estructura en tres elementos centrales; frontón, columnas y basamento. De la misma forma podemos emplazar la alegoría que la Comunidad UNR expresó para el futuro de la Universidad.

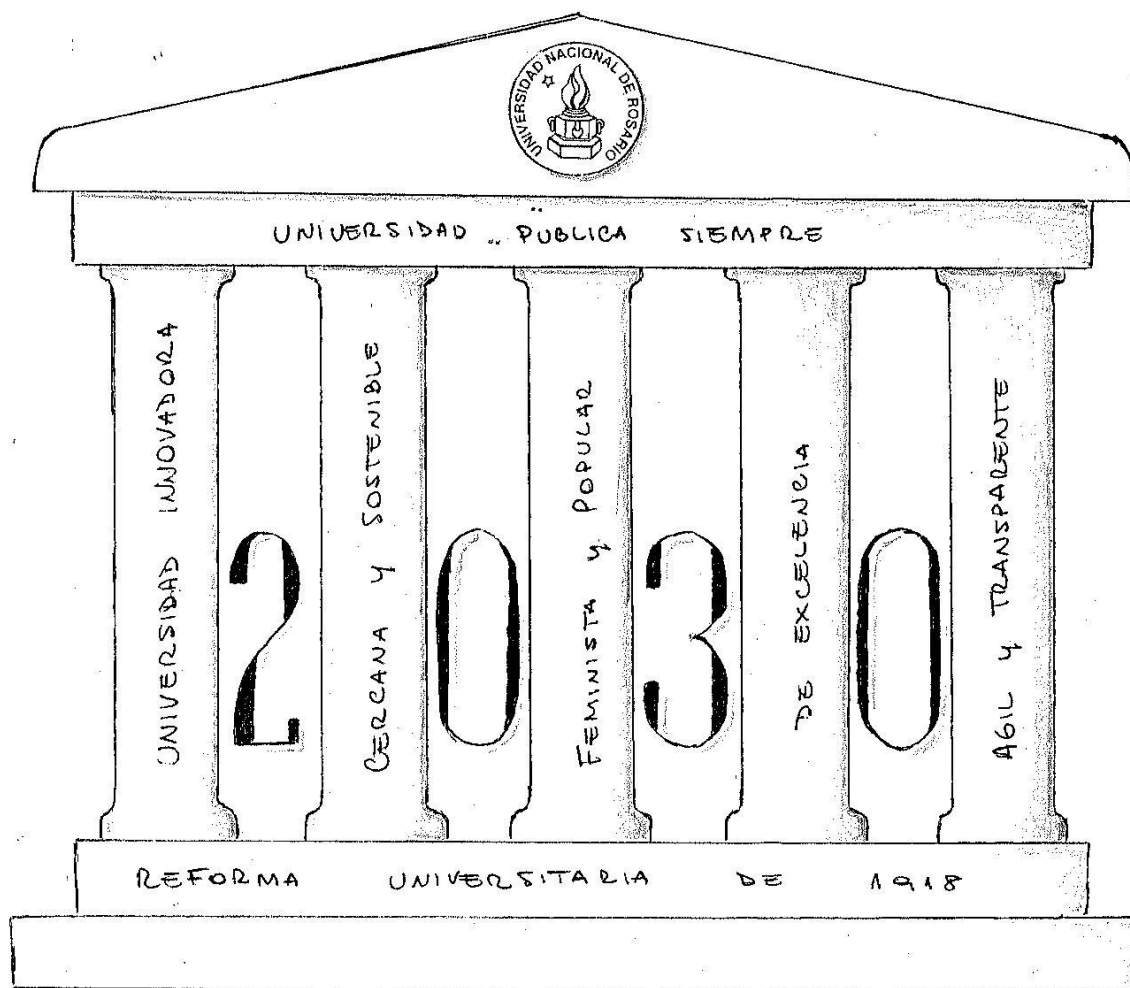


Gráfico 7: Elaboración propia a modo de síntesis de la proyección a futuro

A más de 100 años de la Reforma Universitaria, sus principios y reivindicaciones siguen siendo la base, cimiento, sostén, de la UNR, que busca reforzar los pilares (lineamientos estratégicos) que según la metodología participativa aplicada por el equipo de AgendaUNR2030 deberían sostener la Universidad Pública que la comunidad desea construir en los próximos diez años.

Una vez planteados los desafíos que le conciernen a la Universidad para los próximos diez años, nos damos a la tarea de conocer los vínculos en y entre los equipos que darán viabilidad a este proyecto.

Bibliografía del capítulo

Bicciré, F.; “Comunicación, Universidad, Conocimiento y Sociedad en el siglo XXI. La experiencia comunicacional en la Universidad Nacional de Rosario. Período 2008-2013”. Tesis de Maestría en Política y Gestión de la Educación Superior. UNR 2014

Castells, M.; “Globalización, Identidad y Estado”. Ponencia presentada en el Palacio de la Moneda. Santiago de Chile. Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia y el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. PNUD. 1999

Conferencia Regional de Educación Superior del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) Junio 2008

Discurso de asunción del Lic. Franco Bartolacci como Rector de la Universidad Nacional de Rosario. 6 de agosto de 2019

Guterres, A.; “Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019”, Secretario General de las Naciones Unidas, en el prólogo. 2019

Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019. Publicación de las Naciones Unidas emitida por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA)

Levy, P.; “Inteligencia Colectiva: Por una antropología del ciberespacio”, traducción del francés por Felino Martínez Álvarez Versión en línea y para descarga. 2004

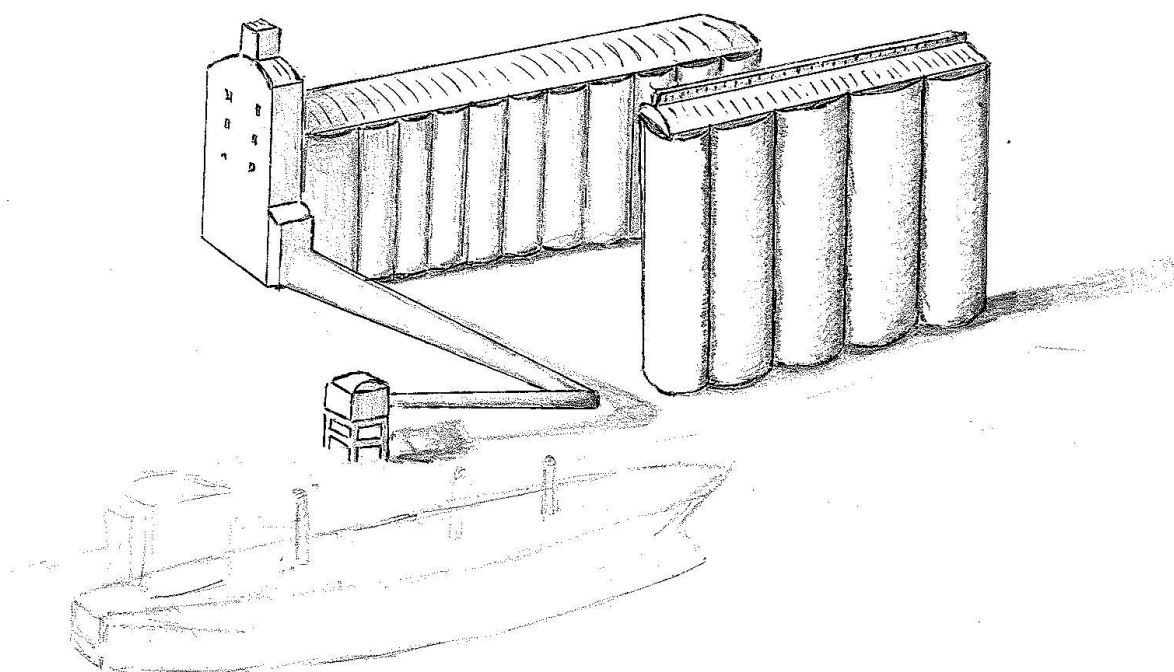
Massoni, S.; “Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. HomoSapiens. Rosario. 2013

<https://2030.unr.edu.ar/>

<https://fcpolit.unr.edu.ar/facultad/autoridades/estructura-de-gobierno-de-la-unr-y-nuestra-facultad/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

3. Estado del arte - El puerto



Otros estudios en otras universidades

Las metodologías participativas como dispositivos de democratización de los espacios universitarios, vienen siendo objeto de estudio desde hace un tiempo, y quizás sea por eso que nos resulta de interés hacer nuestro aporte en este sentido. En simultáneo, es frecuente escuchar en diferentes ámbitos la homologación de las casas de estudio a otro tipo de organizaciones, aun las que tienen fines de lucro; la analogía con industrias, fábricas e inversiones que deben equilibrar riesgo y retorno parece estar validada en muchos ámbitos, y para quienes no asumimos el conocimiento que las universidades producen en términos de mercancía, es inminente la necesidad de tomar acción.

Hace pocos meses, Ester Simancas González y Marcial García López, narraron su experiencia en el armado de un panel Delphi online con investigadores de universidades públicas españolas, con una carrera destacada en el ámbito de la comunicación participativa, a los efectos de conocer la viabilidad de incorporar procesos comunicativos más horizontales y participativos. Según ellos, la comunicación en las universidades públicas españolas, tiende a buscar un valor de marca, asociado a legitimar su mercantilización. Como contrapunto a esta tendencia, la investigación que citamos (Esther Simancas-González y Marcial García-López, 2019), se detiene en un análisis que posiciona la comunicación universitaria en otro enfoque, y la aborda desde la comunicación participativa, cuya implementación, en detrimento del modelo hegemónico, requeriría el convencimiento y la implicación de la comunidad universitaria y de diferentes grupos intra y extrauniversitarios que conforman la institución, para lograr el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de procedimientos y mecanismos que garanticen la transversalidad de la comunicación. El estudio contrasta ambos modelos buscando legitimar la metodología que defiende en pos de una Universidad Pública democrática, socialmente comprometida y autónoma de las demandas del mercado.

Los investigadores, afirman con preocupación que en la bibliografía consultada se utilizan como sinónimos “comunicación institucional”, “comunicación organizacional” y “comunicación corporativa”, desvinculando el sentido social y público que pretenden defender con su aporte, ya que afirman perseguir un “proceso de comunicación colectivo y horizontal capaz de ahondar la democracia en la institución universitaria con el objetivo de asegurar la participación política (en su sentido lato) de todos los

miembros y colectivos que componen la institución universitaria, incluida la comunidad en la que se inserta la misma, además de garantizar la efectividad de sus derechos como miembros de la citada institución pública” (Esther Simancas-González y Marcial García-López, 2019)

Entonces los autores reconocen que si bien la comunicación participativa dinamiza el tejido social implicando la horizontalidad que supone la deliberación colectiva; exige una condición previa, que es la creación de una dimensión cívica, y en este sentido, problematizan la forma de convertir a las personas en agentes.

En la misma línea de pensamiento, surgen otras cuestiones imprescindibles para llevar adelante esta transformación, como la voluntad política sostenida, el vínculo con el tejido social más activo, y demás componentes que harían que la participación sea lo más diversa e inclusiva posible, llevando a los participantes a moverse de la curiosidad (como etapa primaria) a la participación (entendida como lo deseable) y definiendo las reglas del proceso con honestidad y transparencia en la gestión de la Institución.

Al momento de aplicar la metodología propuesta, el análisis de resultados, establece la preocupación de los expertos de la comunidad universitaria por la verticalidad de la comunicación y la necesidad de participación de todos los agentes que hacen a la comunidad universitaria. No existen interesados en fortalecer la marca corporativa, pero si por mejorar la comunicación de la ciencia puertas afuera, visibilizando el trabajo que la universidad realiza para la sociedad en su conjunto, de la que creen que la universidad está alejada. Es decir; instrumentalidad y unidireccionalidad de la comunicación y poca capacidad de involucrar a la comunidad universitaria y la sociedad en general; motivos más que suficientes para pensar en los beneficios de la comunicación participativa que esa investigación propone.

En este sentido, el aporte se orienta a que se reconozca el valor social de la universidad pública y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos. Los resultados de este estudio sostienen que la comunicación participativa puede ayudar a que las personas y grupos involucrados se tornen sujetos protagonistas de la misma, además de promover redundar en el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciéndolos más accesibles y ayudar a lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras.

Para los que creemos que la comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y que toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, es necesario que exista una instancia que gestione la

comunicación, y que lo haga para dar prioridad a la generación de procesos y espacios de participativos, facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación.

Es en este punto que el trabajo llevado a cabo por los colegas de España se toca con los objetivos que perseguimos. Se trata de transformar la actividad y el conocimiento generados por la universidad en contenidos accesibles y de interés para la comunidad universitaria y la sociedad de manera estratégica y como proyecto institucional que trasciende al académico. Para eso, es necesario entender al área de comunicación como mucho más que un mero ente propagandístico. Es necesario que la comunidad universitaria conozca las ventajas que puede reportar la comunicación participativa y comprenda el compromiso y la implicación que requiere el proceso por parte todos.

Esta investigación termina concluyendo que es imprescindible abrir el debate en torno a la cultura democrática en la Universidad Pública, el rol central de la comunicación en el desarrollo y fortalecimiento de dicha cultura, y crear el clima cultural y social necesario para que ese debate adquiriera sentido, arraigue y pueda dar su fruto.

La encuesta del panel se cierra lanzando a los expertos, la siguiente pregunta: “¿Cómo pueden ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad?”. Por nuestra parte, en nuestra investigación, nos interesa conocer la forma en que la Universidad pueda constituirse en órgano que entienda la comunicación en sus actividades cotidianas e involucre a la comunidad universitaria y la sociedad en general desde la escucha y la participación.

En nuestro país, en la ciudad de Río Cuarto, Miguel Ángel Tréspidi publicó un libro al que tituló “Universidad Nacional y Comunicación Institucional: Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada” (Tréspidi, 2016), en sus páginas cuestiona, al igual que los investigadores españoles reseñados, la tendencia mediática desarticulada de la vida académica, y muestra “cómo es posible configurar un área de trabajo basada en nuevas y superadoras propuestas organizacionales, en planificar y gestionar procesos convergentes con valores, principios, no exentos de ética, estética y belleza con los cuales los comunicadores institucionales podemos contribuir a construir una universidad más acogedora para todos los que la integran y la sociedad que la sostiene” (Tréspidi, 2016). Su investigación aporta a lograr que el trabajo se torne gozoso gracias a involucrarse desde el compromiso del hacer coordinando conductas, y pone el foco en la importancia de ir al encuentro del otro, con el propósito de potenciar las tareas cotidianas entendiendo el valor de la sinergia en lo que el autor nombra como;

"entreayudarnos". Para esto propone que las áreas de comunicación institucional de las universidades superen la aplicación de fórmulas tradicionales en su concepción y en su gestión. Una propuesta muy similar a la que estamos pensando para la UNR.

En la Universidad Nacional de La Plata, también problematizan el rol que como Universidad Pública deben desempeñar. El Dr. Arq. Fernando Tauber, Director del Plan Estratégico de la UNLP (2004-2022) inicia uno de sus últimos artículos señalando la tarea de la Universidad para con los estudiantes, la comunidad, los graduados, el sistema productivo, los sectores menos favorecidos del pueblo del que proviene y lo enuncia así; "Formar parte de la comunidad académica mundial, integrar redes universitarias formativas, científicas y solidarias que nos permita estar a la altura de nuestro tiempo y comprender los escenarios en los que nos toca evolucionar, movilizand o estudiantes, profesores e investigadores en un intercambio productivo que sume siempre en la interacción; e integrar redes de instituciones no universitarias, comunitarias, profesionales -especialmente de nuestros graduados-, siendo selectivos en la prioridad de la selección, conscientes que pertenecemos y construimos un modelo basado en el esfuerzo de lograr la inclusión generalizada y creciente como prioridad." (Tauber, 2019) En su relato, menciona los alcances que una modificación de fondo ha hecho en las condiciones de cursado, evaluación y graduación de la Universidad de La Plata y resalta la importancia de estar brindando oportunidades a quienes tienen interés por hacer el esfuerzo, mientras esto no vaya en detrimento de la excelencia que debe sostener la educación superior. "Cuando el Estado está presente exigiendo esfuerzos individuales y colectivos pero ofreciendo oportunidades de progreso la Comunidad las aprovecha." (Tauber, 2019), señala.

Las acciones que se mencionan como ejemplares y efectivas no dejan de lado la importancia de prestar atención al equipo humano que las lleva adelante y hace una mención especial a la vinculación con diversos organismos de las más variadas esferas, reforzando la idea de Universidad en tanto parte de una trama social que la contiene y la sostiene. En el momento de mirar hacia adentro, relata las principales líneas de apoyo a las problemáticas detectadas como impedimentos en la continuidad de los estudios de nivel superior y enfatiza que; "todas estas son condiciones que debemos reunir para asumir con más fuerza la responsabilidad máxima de ser una institución comprometida en su presente y en su futuro con la construcción de oportunidades para nuestra gente y de alternativas de progreso para nuestra patria. El modelo centenario de la Reforma

Universitaria tal como la vivimos hoy, promueve un conjunto de principios y condiciones que nos definen como Institución, pero es un proceso en constante evolución acompañando las demandas de una sociedad que también evoluciona vertiginosamente.” (Tauber, 2019)

El informe muestra de manera satisfactoria los alcances del plan estratégico aplicado al mejoramiento institucional, sin embargo, en lo que nos convoca, que es la comunicación entre quienes dan viabilidad a esas acciones, no se registran desarrollos amplios.

La comunicación en la Universidad Nacional de Rosario

Es menester explicitar que la presente investigación busca dar cuenta de lo específicamente comunicacional, para ello, la Investigación Enactiva en Comunicación será planteada desde la Universidad Nacional de Rosario, la cual ha ido variando su modo de entender la comunicación a lo largo de las últimas gestiones.

Para conocer los cambios que fue atravesando el área de comunicación del rectorado, nos remitimos a la tesis del Mg Fabián Biccire (Bicciré, 2014), quien trabaja sobre el periodo 2008/2013 y al respecto del área de indagación que compartimos, detalla;

“El área de Comunicación en la Universidad Nacional de Rosario se reducía a la existencia de una Dirección de Comunicación, que tenía como función central difundir información sobre las actividades del Rector. En estos tiempos se concebía a la comunicación como una mera transmisión de información con una finalidad predeterminada. La función de la comunicación era principalmente describir datos homogéneos, usar criterios cuantitativos y centrarse en los mensajes y su distribución. La comunicación para esta racionalidad es primordialmente difusión de mensajes, transmisión de información, se despliega centralmente en la dimensión informativa de la comunicación.” (Bicciré, 2014).

Según el corpus de entrevistas que constituyen el relevamiento que la fuente bibliográfica citada nos provee, nos es posible extraer esta información:

Entramando UNR

Rector y Vicerrector	Fecha/años	Comunicación
Ricardo Suarez - Aldo Gimbatti	1999-2003 2003-2007	Dirección de Prensa, que difundía la actividad del rectorado más que la actividad institucional de la universidad
Darío Maiorana y Eduardo Seminara	2007-2011 2011-2014	Secretaría de Comunicación y Medios, conformada por: a) Dirección de Prensa; b) Dirección de Comunicación Multimedial; c) Dirección de Radio Universidad. Ecosistema de medios página web como una especie de agencia informativa universitaria
Héctor Floriani - Fabián Bicciré	2015-2019	Información posterior a la entrega del documento consultado
Franco Bartolacci	2019	Gestión Institucional - -Comunicación para fortalecer vínculos

Gráfico 8: El área de comunicación. Elaboración propia en base a Bicciré, 2014

También se puede leer en el mencionado documento, que durante el periodo en estudio (2008/2013), se convocó a representantes de comunicación de todas las facultades, con resultados varios, que no permitieron crear el Consejo de Comunicación que se esperaba, pero se generó vínculo con facultades que antes no había. Este intento de transversalizar no llega a propiciar la comunicación en los términos que perseguimos, pero da cuenta de un esfuerzo por integrar las diversas esferas de una organización compleja. Dicen las fuentes consultadas en ocasión de aquel estudio, que “Se buscó salir de la lógica de lo institucional para producir de forma más parecida a una agencia de noticias, entendiendo que la Universidad debe tener con la comunidad una relación que la ubique como espacio de debate, y este era el rol que se le pretendía al Área de Comunicación Social, un espacio para el análisis crítico de la información, y también una usina de producción de bienes culturales” (Bicciré, 2014).

En el momento de aquella investigación, en el área de Comunicación de la UNR hubo una ruptura conceptual en el contenido y las formas de pensar y hacer políticas públicas de

comunicación. Se comenzaron a mover las estructuras para producir un cambio de cultura organizacional y una forma distinta de concebir la comunicación, este proceso no pretendía ser inmediato, ya que necesita de un largo tiempo de maduración, especialmente en Instituciones diversas y complejas como es el caso de la UNR.

Los testimonios de las máximas autoridades (Rector, Vicerrector) y de los responsables directos del área de Comunicación de la UNR, expresaron en la tesis referida lo complejo y arduo de modificar prácticas comunicacionales y culturales fuertemente arraigadas e institucionalizadas.

La dimensión sociocultural de la comunicación como articulación social, como fenómeno social de encuentro, de puesta en común de los actores sociales; requiere de mucho esfuerzo, decisión, inteligencia, voluntad y tiempo. Con estas premisas podemos ir construyendo en la Universidad, la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni S. , 2003). Una comunicación como espacio de construcción de la dinámica social y la cotidianeidad en la producción de sentido.

El modelo comunicacional planteado implica una profunda ruptura filosófica, teórica, política y epistemológica con los esquemas rígidos, verticales, lineales y dogmáticos de políticas públicas de gestión comunicacional. Hay que construir el nuevo modelo de Comunicación sustancialmente superador de las experiencias anteriores: caducas, anacrónicas y reduccionistas de un área de gestión central de una Institución como la Universidad en el siglo XXI.

Así como el Mg Bicciré expresa el cambio que años atrás experimentó este área de la UNR, estamos en condiciones de pretender un nuevo salto en la manera de comunicar la enorme estructura entre todos sus nodos.

Habiendo superado el reduccionismo informacional que supone la sinonimia prensa-comunicación, la Universidad se encuentra en condiciones de seguir acercándose a la Comunicación que los tiempos que corren le exigen.

De veinte secretarías a diez áreas de gestión

El actual rector de la UNR realizó una reestructuración de las áreas de trabajo en función de los objetivos trazados en el marco del proyecto institucional.

El citado proyecto aspira a construir un formato institucional moderno que haga posible construir una Universidad más creativa, innovadora, de excelencia, popular y comprometida con su tiempo. Para esto, es intención fomentar la colaboración, la

interdisciplinariedad y el trabajo por equipos tendiente a superar las visiones compartimentadas y los esfuerzos descoordinados, planificando, proyectando y desarrollando en conjunto las políticas universitarias.

De esta manera, queda dispuesto que de la Secretaría General, dependen las siguientes Áreas:

- 1.- Área Académica y de Aprendizaje.
- 2.- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo.
- 3.- Área de Bienestar Universitario.
- 4.- Área de Gestión Institucional.
- 5.- Área de Gestión Económica Financiera.
- 6.- Área de Acción Social y Gremial.
- 7.- Área de Extensión y Territorio.
- 8.- Área de Internacionalización.
- 9.- Área de Derechos Humanos.
- 10.- Área de Género y Sexualidades.
- 11.- Espacio Cultural Universitario.

Cada Área estará a cargo de un Secretario del Área y de un Subsecretario Coordinador del Área. De cada área dependerán las Subáreas, Programas o Direcciones que se establezcan en cada caso (Ver anexo 1: Resolución N° 004/2019)

Para ubicarnos en el área que nos compete (y cómo podemos ver en la página 12 del anexo 1), el “Área de Gestión Institucional: tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en todo lo relativo al diagnóstico y evaluación de la gestión institucional de la Universidad, a la comunicación de la Universidad con la sociedad para consolidar la relación de la UNR con el medio y la planificación para la construcción, adquisición, rehabilitación y conservación de inmuebles y equipamiento”⁵. Desde este lugar nos proponemos tejer la trama. Reconocer la importancia que al trabajo cotidiano le puede aportar la comunicación al interior de la Universidad, entendiendo la nueva impronta que la actual gestión quiere imprimirle y entendiendo a la comunicación como encuentro en la diversidad, de acuerdo a la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva.

⁵ Resolución N° 004/2019 (Anexo 1)

Nos damos la tarea de acercar las lógicas de las personas que conforman los distintos espacios, articulando lo diverso, abriendo escucha a la multiplicidad de voces y miradas que nos constituyen, entramándonos en un proyecto común integrador e inclusivo.

Para que una mejor armonización entre ellos redunde en beneficios para la comunidad universitaria de Rosario y su región. La Universidad pública con este desafío se propone rever la actual cultura institucional, dirimir qué tipo de vínculos queremos habitar, y qué transformaciones es necesario propiciar.

Bibliografía del capítulo

Bicciré, F. (2014). *Comunicación, Universidad, Conocimiento y Sociedad en el siglo XXI. La experiencia comunicacional en la Universidad Nacional de Rosario. Período 2008-2013*. Rosario: Tesis de Maestría en Política y Gestión de la Educación Superior. UNR.

Massoni, S. (2003). Tesis doctoral "Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional"-, Universidad de Buenos Aires.

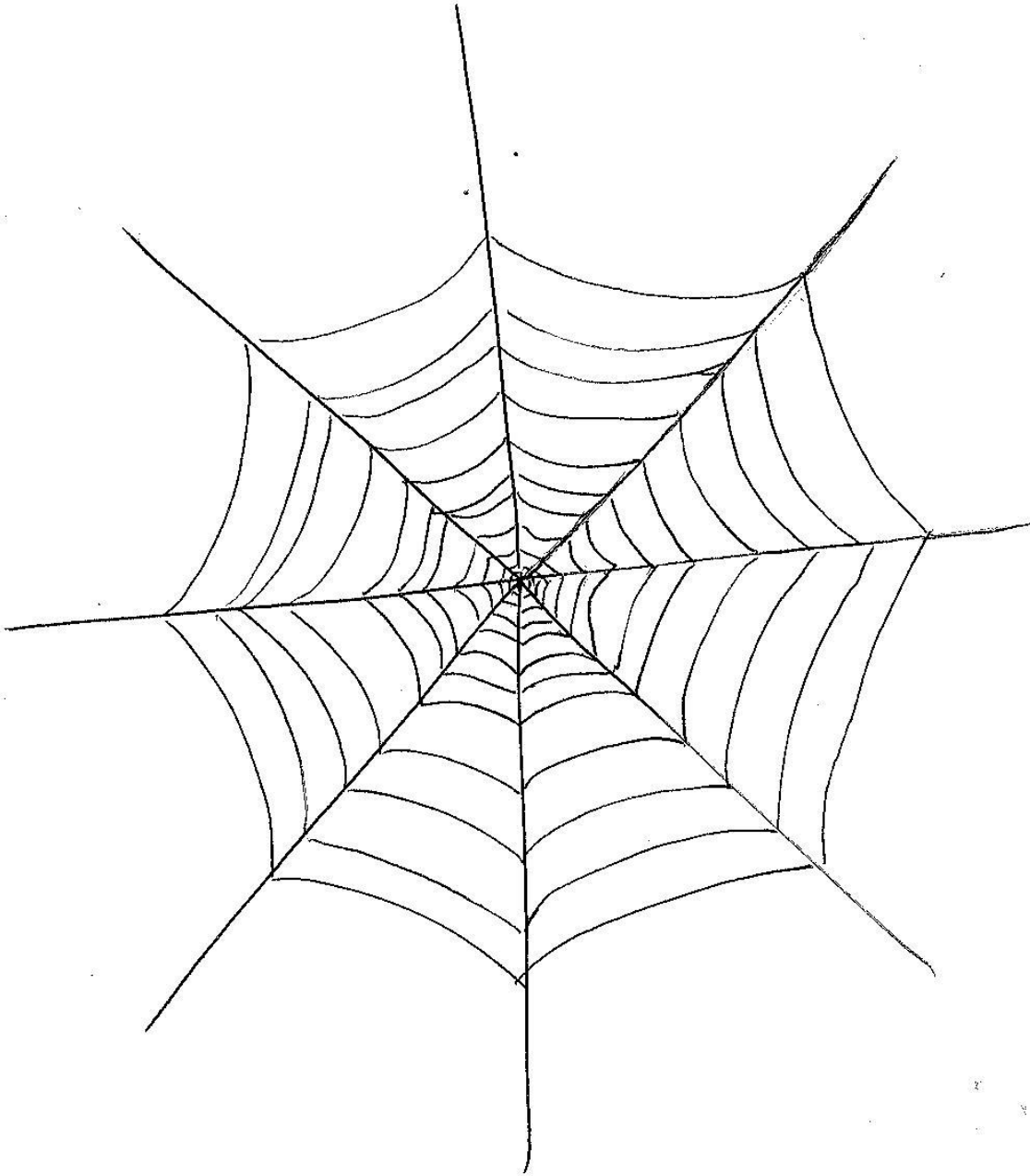
Simancas-González, E. &.-L. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa. . *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*.

Tauber, F. (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. *Revista Universidades*.

Tréspidi, M. Á. (2016). *Universidad Nacional y Comunicación Institucional: Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada*. Río Cuarto: Editorial Académica Española.

Resolución N° 004/2019 Universidad Nacional de Rosario

4. Objetivo - La Telaraña



Tiempo de tejido

Nos encontramos frente a la tarea de pensar y ayudar a diseñar nuevas formas de crear Universidad, de vivir la Universidad. La coyuntura nos encuentra con un organigrama para afrontar este momento de la universidad que queremos. Por eso la demanda que nos convoca, tiene que ver con la prioridad que se le asigna a la consolidación de nuevas formas de trabajo de los que hacemos la Universidad, para poner en valor el trabajo de todos.

En el relevamiento llevado a cabo por el equipo de AgendaUNR2030, se dejó ver el desconocimiento de las distintas tareas que coexisten y se superponen en una organización tan amplia, variada y activa como la nuestra. El problema comunicacional que habilita lo específicamente comunicacional de la planificación hacia la universidad que queremos, es el trabajo en red, en sinergia.

Buscamos plantear una política pública a largo plazo que incorpore la vinculación entre las partes de la Universidad para hacer que el trabajo cotidiano se concrete en una red que sinergice los valiosos esfuerzos que las diferentes parcialidades ya están ejecutando, sin superponer actividades, sin sobrecargar áreas o personas, sin hacer en las sombras o hacer en soledad. Haciendo entre todos, mostrando, compartiendo y co-creando Universidad Pública.

Podemos identificar en el territorio una sucesión de círculos concéntricos que en el horizonte del largo plazo sería deseable que se articulen entre sí. Esta articulación tendría que responder una trama múltiple, en la que los nodos de cada anillo y los nodos de un anillo con los demás nodos de los otros anillos se conozcan y puedan funcionar en sintonía.

Para eso, tenemos que explicitar que vamos a entender a la Comunidad Universitaria en el sentido amplio; y para eso, antes de proceder al mapeo de actores, nos parece pertinente imaginar los grandes anillos que conforman esta trama deseada. La imagen que más se asemeja a la trama de la Universidad que pretendemos tejer es la de la telaraña.

La telaraña, es una red que forma la araña con un hilo muy fino que produce ella misma, así es la trama que pretendemos tejer desde la Universidad, con nuestra propia producción de seda, con la seda que cada miembro de esta Comunidad ya produce. Esta red que la araña hace, se parece en muchos aspectos a la que nos vemos en la tarea de tejer. La telaraña tiene muchas funciones que varían según la especie de araña, y es eso lo que la vuelve la metáfora perfecta para nuestro trabajo como articuladores en la diversidad. Vamos a trabajar con una amplia variedad de actores, con multiplicidad de intereses y necesidades que van a ir cambiando a lo largo del tiempo y las circunstancias, estas diferentes arañas van a necesitar y a aportar distintas funciones a la telaraña que compartamos, sin que eso sea negativo para el resto del ecosistema.

Hay arañas que tienen distintas glándulas con las que pueden sintetizar diferentes sedas para diferentes funciones, así pretendemos que sea el tejido que nos sostenga como Universidad, donde los hilos tengan las características especiales que cada vínculo merece y requiere.

La seda de araña está compuesta por moléculas proteicas y es hilada para muchísimos usos. La telaraña cambia de funciones y características según las arañas que la tejen lo vayan generando. Además de su conocida función de captación de insectos, que podemos entenderla como la función de soporte a la nutrición y asociarla a nuestra idea de nutrirnos en el trabajo colectivo, la telaraña también protege a la araña de potenciales depredadores, que en nuestro caso, podrían ser agentes externos que puedan perjudicar la actividad de la Universidad. En algunas especies, esta tela, puede ser un apoyo en la reproducción, y como miembros de esta red podemos sentir que nos valemos de ella para reproducir nuestras formas de pensar y sentir en y con la sociedad. En los momentos de escasez estos hilos son alimento, y no se me ocurre mejor forma de superar los momentos adversos que alimentándonos de la trama que pretendemos compartir. En algunos casos las telarañas sirven como nidos permanentes o como refugios temporales, y esto es lo que buscamos sentir quienes de alguna manera habitamos la Universidad. Hay hilos que sirven a las arañas para bucear, otros se usan para transportarse en vuelo, en algunos casos las arañas al salir de sus nidos liberan una guía de seda para apoyarse en ella a la hora de retornar al hogar, en otros la emplean como cuerda de seguridad para caminar en superficies invertidas, o se dejan caer de determinados lugares empleando un hilo de seda, por el que retornar con posterioridad,

todas estas funciones de orientación, movimiento y cuidado que la red les brinda a las arañas, pueden entenderse en la trama que la Universidad está tejiendo para sí.

Todos estos son usos que podemos ejemplificar en la trama social que pretendemos dinamizar, fundamentalmente, la telaraña le permite a la araña un ahorro de energía (tiempo, esfuerzo, recursos) para las funciones antes descriptas, pero construir una telaraña es un gran gasto de energía (conocernos, mirarnos, entendernos, sincronizarnos, coreografiarnos), debido a la gran cantidad de proteínas (conversaciones, reconocimientos, validaciones de los otros) requeridas en la formación de la seda. Esa es la energía que tenemos que brindarle en este momento a la trama de la Universidad.

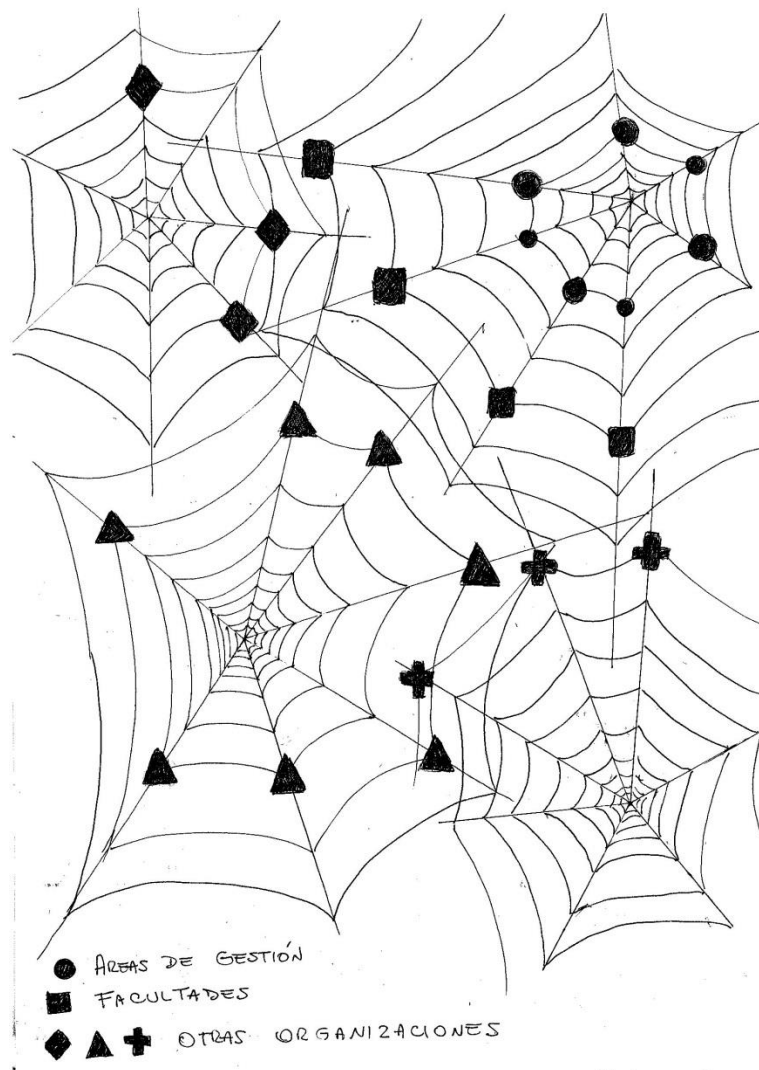


Gráfico 9: La telaraña UNR. Elaboración propia

La Universidad se estructura desde sus áreas de gestión y hacia las unidades académicas (Facultades e Institutos). Esta trama se relaciona de manera permanente, de acuerdo a la Reforma Universitaria de la que hablamos en el Capítulo “Templo del Saber”, con distintas organizaciones sociales. El objetivo de este trabajo es diseñar una primera parte de la estrategia para entramar las áreas de gestión que conforman el anillo primero de la estructura de la Universidad, como un principio desde el centro, igual que la producción de los tejidos de la araña, en el camino de generar el resto de los hilos para la telaraña propuesta; Un tejido complejo que nos ayude a **reconfigurar vínculos en el territorio de la vida cotidiana**, emergida en un nuevo organigrama.

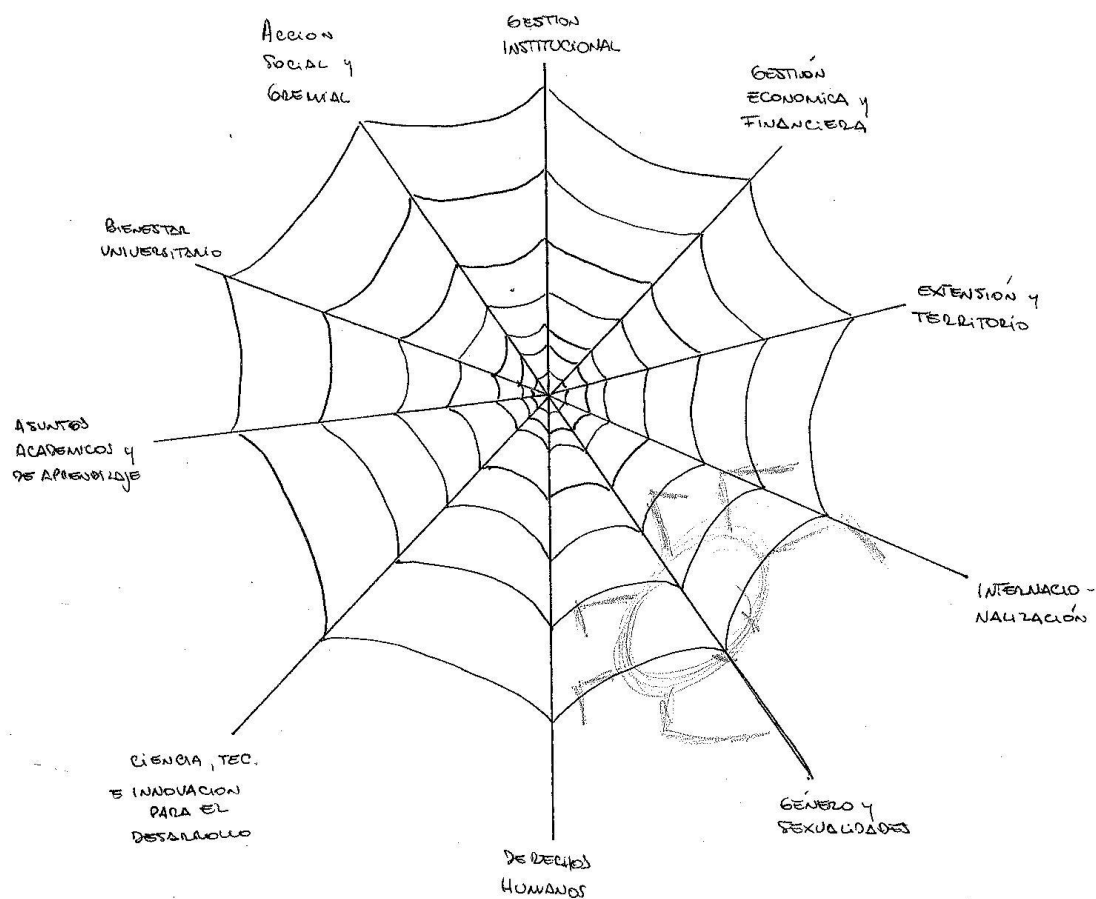


Gráfico 10: La red de Áreas de Gestión. Elaboración propia

Nos predisponemos a propiciar el tejido de la trama del trabajo cotidiano; “Desde esta teoría y su metodología la redefinición de comunicación como encuentro en la diversidad cuestiona la naturaleza epistémica del campo de conocimiento y abre a otros atributos en la comunicación rebasando su registro instrumental, lineal, fragmentario, avanzando hacia una sistematización que permita protocolizar la investigación y la acción comunicacional con nuevas coordenadas con vistas a la ciencia de la articulación” (Massoni S. , 2019). Para repensar la cultura organizacional, para potenciar el trabajo que cada uno hace, para acercarnos al hacer de forma entramada.

La telaraña no existe, hay que tejlarla. Entendemos que no perseguimos objetivos, sino escenarios y en este sentido, la tarea que la Comunicación Estratégica Enactiva tiene en este escenario es hacer emerger los hilos que conectan los nodos de los anillos entre sí y con los nodos de los demás anillos de manera infinita pero variable. Hay que hacer visible la trama comunicacional de la UNR como primer paso hacia la universidad que queremos

Objetivo general

- Diseñar una estrategia comunicacional que aporte a articular entre sí las áreas de gestión de la Universidad Nacional de Rosario

Objetivos Específicos

- Analizar las marcas de racionalidad comunicacional que están presentes en el territorio estudiado
- Reconocer los actores que intervienen en los componentes del problema comunicación de la trama social de la comunidad UNR
- Identificar las matrices socioculturales que están presentes en la trama de la Universidad
- Reconocer intereses y necesidades que convoquen a los actores a reconfigurar los vínculos en el territorio de su accionar
- Distinguir aquellos procesos comunicacionales deseables y posibles y definir acciones y productos acordes

- Explorar nuevas formas de entramar la Universidad como organismo vivo que está siendo.

Hacer emerger

LAS CIUDADES Y LOS INTERCAMBIOS. 4

En Ersilia, para establecer las relaciones que rigen la vida de la ciudad, los habitantes tienden hilos entre los ángulos de las casas, blancos o negros o grises o blanquinegros, según indiquen las relaciones de parentesco, intercambio, autoridad, representación.

Cuando los hilos son tantos que ya no se puede pasar por en medio, los habitantes se marchan: las casas se desmontan; quedan sólo los hilos y los soportes de los hilos. Desde la ladera de un monte, acampados con sus enseres, los prófugos de Ersilia miran la maraña de los hilos tendidos y los palos que se levantan en la llanura. Y aquello es todavía la ciudad de Ersilia, y ellos no son nada. Vuelven a edificar Ersilia en otra parte. Tejen con los hilos una figura similar que quisieran más complicada y al mismo tiempo más regular que la otra. Después la abandonan y se trasladan aún más lejos con sus casas. Viajando así por el territorio de Ersilia encuentras las ruinas de las ciudades abandonadas, sin los muros que no duran, sin los huesos de los muertos que el viento hace rodar: telarañas de relaciones intrincadas que buscan una forma.

(Italo Calvino. Ciudades Invisibles)

Tal cual sucede en la Ciudad de Ersilia, los hilos tejidos que podamos hacer emerger indicarán las relaciones, y cuando los espacios cambien de rostro, cuando el devenir de la organización haga que sean otras personas que encarnen los roles que hoy conocemos, es posible que los hilos permanezcan, si pudimos hacer un aporte a modificar la cultura organizacional. Porque como muchas veces se oye; las personas pasan, las organizaciones quedan. Y con lo que podamos aportarles, las personas seguirán pasando y en el mejor de los casos habrán incorporado entre sus herramientas la capacidad de entramarse, la potencia ser en red.

Nos damos la tarea de hacer emerger los hilos de la telaraña aún invisible, aportando a articular, integrar, entramar la diversidad que nos constituye como organismo social, pulsante y vivo, abrir escucha a las múltiples voces y miradas para conocer qué tipo de vínculos queremos habitar para que nos podamos tejer multidimensionalmente los actores del territorio y eso aporte a potenciar las tareas a partir del ahorro de energía que la telaraña supone.

De esta forma estaremos contribuyendo con la construcción del horizonte consensuado como UNR2030 que la Comunidad UNR expresó querer conformar, encontrándonos sinérgicamente en un proyecto común, integrador e inclusivo del que todos salimos beneficiados.

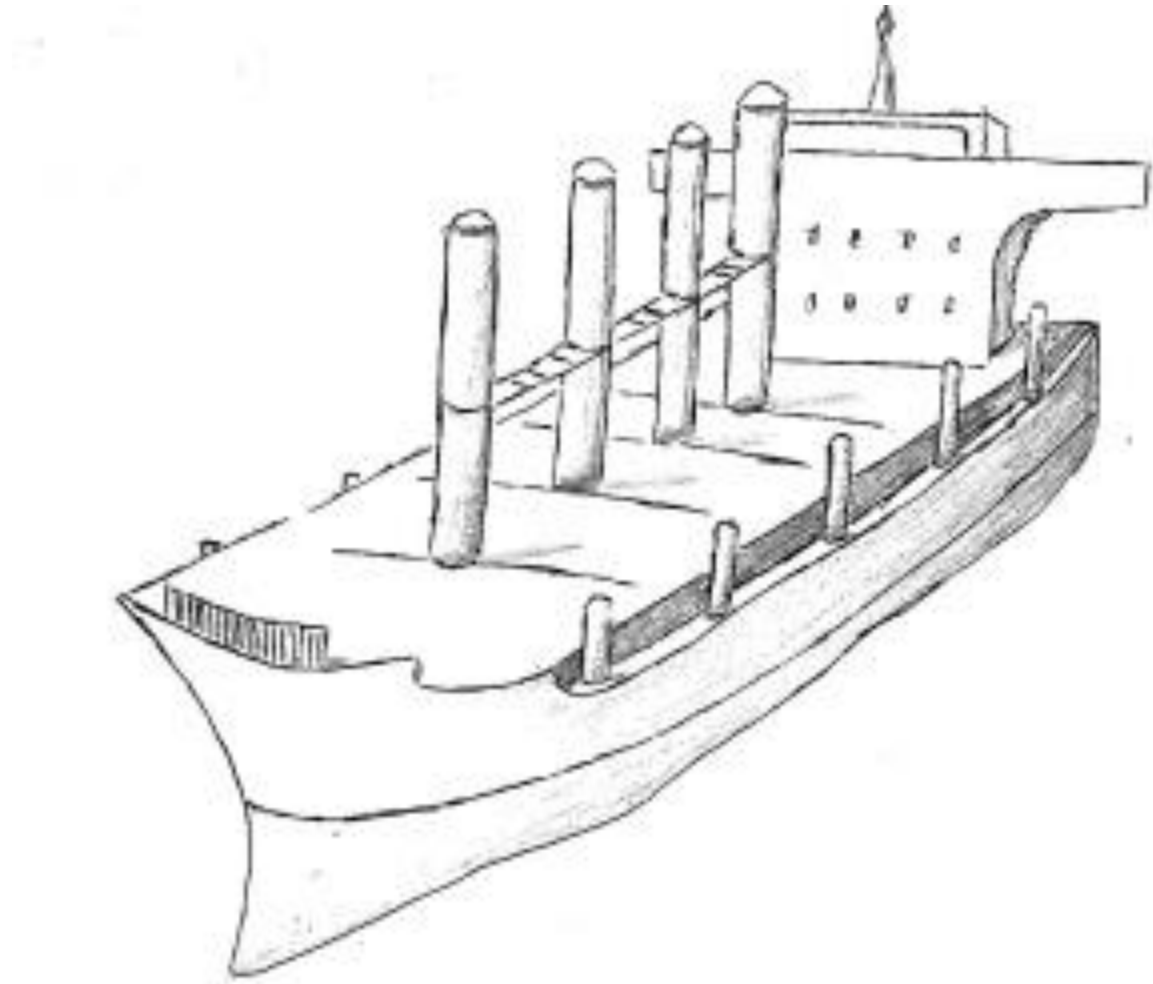
Finalmente, como sabemos, la seda de la telaraña perderá su adhesividad y se hará ineficiente. Será tiempo entonces de revisar los hilos, de retejer los vínculos, de mantener viva la trama que no estamos tejiendo para cristalizarla, sino que estamos trazándola para que se mantenga viva, en movimiento.

Bibliografía del capítulo

Massoni, S.; “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana” en Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, Ecuador, N.º 141, agosto - noviembre 2019 (Sección Ensayo, pp. 237-256)

<https://2030.unr.edu.ar/>

5. Metaperspectiva - El buque



El buque de la metaperspectiva

Comenzaremos estableciendo que el presente trabajo tendrá su sustento epistemológico en la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva, y vamos a empezar explicando palabra a palabra como se entiende esto;

Metaperspectiva: se elige nombrar como metaperspectiva a esto que no puede reducirse a un paradigma, porque se considera que la comunicación no requiere la supremacía de un programa epistemológico o científico por sobre otros. “Por el contrario, la comunicación exige ponderar crítica y valorativamente la multiplicidad, con vistas a mejorar la competitividad de la disciplina en el entorno tecnológico del siglo XXI” (Massoni S. , 2016), por esto entendemos que se trata de una metaperspectiva inter y trans-disciplinaria, que se fortalece de la transversalidad que le da existencia.

Comunicación: se entiende a la comunicación como encuentro en la diversidad, y se trabaja desde la idea de complejidad; “no se trata de procesos lineales sino de una democratización a partir de la reconfiguración fluida de los vínculos en la cotidianeidad” (Massoni S. , 2019), se define, así como un proceso social que hace emerger mundos y se la caracteriza como fluida por la imposibilidad que reviste el hecho de detener los fenómenos para su estudio, porque trabajamos con objetos que son procesos (Von Foerster, 1995) en constante devenir y sería artificial y sin sentido evadir esta condición. Por eso se visualizan los ciclos continuos del cambio comunicacional con el encuentro en la diversidad como modalidad de transformación “Toda comunicación es una reconfiguración espacio temporal que enactúa” (Massoni S. , 2019).

Estratégica; al reconocer a la comunicación como un proceso situado, se desconoce la existencia de modelos rígidos estandarizables, posibles de aplicar en todas las situaciones de manera mecánica. Lo situacional que la comunicación resulta ser desde este modo de pensarla, hace que todas las acciones que con ella se relacionan tengan que tener un horizonte de logro, fluido, pero existente. “La articulación de técnicas, herramientas e instrumentos IEC⁶, constituye un proceso concatenado específicamente para propiciar el cambio social conversacional en los territorios bajo investigación” (Massoni S. , 2019) Decimos que es estratégica, porque todo desarrollo se articula en

⁶ En esto nos vamos a detener en el capítulo Los peces

función de un objetivo que es único y requiere herramientas especiales que deberán diseñarse de manera particular para abonar a la transformación deseada.

Enactiva: la metaperspectiva en cuestión cuenta entre sus antecedentes con referentes latinoamericanos que aportaron a repensar los modelos comunicacionales ya existentes con sus miradas pertenecientes a otros campos del saber. Entre estas vertientes, se encuentra la de Francisco Varela, biólogo chileno, investigador en el ámbito de las neurociencias y ciencias cognitivas, que aporta la noción de enacción, un neologismo que integra el verbo inglés *to enact*, que significa "poner en ejecución", pero también "representar" o "actuar" en el sentido que se le da al trabajo del actor. La enacción es definida por él como "la continuidad entre la vida y la mente, rechazando las ideas más tradicionales de la ciencia cognitiva (procesamiento de información, representación mental, reduccionismo individualista y mecanicista de la metodología científica cartesiana)" (Segovia Cuellar, 2012). De este modo, nos invita a dejar a un lado la cognición como representación de un mundo pre-dado, para proponer que el conocimiento es acción en el mundo. "El mundo no es algo que nos haya sido entregado: es algo que emerge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y comemos. Esto es lo que denomino nos dice la cognición como enacción, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta" (Ojeda, 2001). No se trata ya de un mundo pre-dado, independiente del que percibe, sino más bien de la estructura sensoriomotriz del agente cognitivo. Por eso la definición de la comunicación en tanto encuentro en la diversidad, asume que se trata de una comunicación enactiva, desde lo vivo y con las formas que son propias de la vida; "La vida palpita desde la diversidad. Los saberes comunicacionales son vitales, saberes latentes, que crecen desde lo que están siendo en su emocionalidad corporal, histórica, situada, pero a su vez, compartida. Y es que la comunicación como encuentro en cualquier dimensión sólo resuena cuando logra reconfiguración intersubjetiva micro macro social. Así, el examen y la operación de los tipos de encuentro son principios ontológicos que crecen a partir del co-diseño con los actores de las MS vinculadas a la temática comunicacional de la cual se ocupa cada estratégica de comunicación" (Massoni S. , 2019).

Así definida, la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva, busca acentuar el carácter multidimensional de la comunicación en tanto fenómeno respetuoso de la diversidad que no pretende disimular las diferencias, o limarlas, nivelarlas, sino

celebrarlas y potenciar lo que tienen para aportar a la problemática bajo estudio. Para eso, esta metaperspectiva, cuenta con una metodología propia que trabaja las estrategias como “dispositivos de interpelación de la heterogeneidad presente en la situación y en torno a la problemática que aborda la estrategia, considerando la fractalidad de lo social y la multidimensionalidad de lo comunicacional, a partir de las metodologías de la comunicación estratégica” (Massoni S. , 2019).

El aporte a reconfigurar los vínculos en la vida cotidiana en torno al problema de cada caso, es el aporte diferencial del despliegue de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos (desarrollaremos esta idea en el siguiente capítulo), siendo esta la condición democrática, superadora de las funciones de la comunicación lineal que suponen un pedido de obediencia y una imposición del mensaje construido que circula por la línea.

Con que navegar esta metaperspectiva

En algún momento se trazó una línea imaginaria que dividió al planeta en dos, de ahí que la noción de norte sea una noción relativa. Se puede hablar de un norte o un sur, siempre que sea en relación a algo. En el caso que nos ocupa, nos referimos a las Epistemologías del Sur, entendiéndolas como situadas en la vereda de enfrente de la hegemonía del norte (desde la geografía representacional de un planisferio convencional).

Durante los últimos años, la mayoría de los países que se encuentran en lo que conocemos como el norte del planeta, han sido vistos como los más desarrollados y es esto lo que tenemos que poner en tensión. Según una reflexión de Edgar Morin, con la que acordamos, “una hegemonía del norte, que es la hegemonía de la técnica, de la economía, del cálculo, de la racionalización, de la rentabilidad, de la eficacia” (Morin, 2010), esta concepción de lo importante para el desarrollo es la que nos viene arrastrando a las crisis globales que hoy nos ocupan, asociadas a un modo de vivir y pensar, conocer, valorar, sentir.... Esto se relaciona de manera estrecha con el planteo que hacíamos en el capítulo “Templo del Saber” sobre la Organización de las Naciones Unidas y su invitación a los países que la integran a modificar sus políticas en línea con

los 17 Objetivos del desarrollo sostenible. Porque el norte está devorando al sur y se está devorando a sí mismo con sus actitudes poco sustentables.

Nos encontramos inmersos en crisis variadas y simultáneas que afectan a todo el planeta, y no solo se centran en problemas de un solo tipo; enfrentamos una poli-crisis planetaria (en palabras de Morin) que podemos unificar bajo el título de Crisis del desarrollo y se relaciona con la pretendida unificación del planeta, la ilusión de homogeneizar mediante conceptos como “globalización” las muchas singularidades que nuestro planeta habitan.

“para alcanzar la plena conciencia de las cualidades y de las virtudes del sur, sería necesario un pensamiento del sur. Tal pensamiento debe elaborarse a partir de las experiencias de los distintos sures” (Morin, 2010).

Estamos en un momento en el que es urgente detenernos y cuestionar nociones tan centrales como el mundo, lo real, la naturaleza, los credos, la razón, pero es indispensable replantearnos qué entendemos por progreso, porque la idea de progreso ilimitado en un planeta con recursos finitos no es sustentable, y por tanto ha dejado de ser creíble, pero la idea de progreso irreversible, sólo “hacia adelante”, en el que todo solo debe aumentarse y las cantidades son los indicadores validados, tampoco está fundamentada. Quizás revertir la mirada que tenemos sobre el progreso nos ayude a que progresar no sea una carga para todos. La vieja idea cuantitativa de desarrollo en términos de acumulación de recursos, de divisas, de territorios, de objetos, de metales... deja afuera otras muchas concepciones de desarrollo que una Epistemología del sur puede poner en juego, para inclinar la balanza e invitar a habitar de otra manera este mismo mundo.

“El pensamiento del Norte está hecho para tratar los problemas de organización, técnicos, prácticos y cuantificables, es decir, la prosa de la vida. Ahora bien, la vida humana no solo implica prosa. La prosa es lo que hacemos por obligación, por necesidad, para ganar nuestras vidas - y la ganamos, a menudo perdiendo. La prosa nos hace sobrevivir. Pero vivir, es vivir poéticamente; es decir en el amor, en la comunicación, en la realización de sí mismo, en la alegría - en última instancia en el éxtasis” (Morin, 2010).

Es imperioso pensar en este vivir que no es prosaico, que no es cuantificable, que no es tener cosas. La poética de la vida, el disfrute de las cosas que estamos en camino a destruir, la validación de un progreso que se enmarque en la convivencia, la belleza y los vínculos, son los aportes que las epistemologías del Sur y sus registros empolvados tienen que ofrecer al planeta. Los ODS nos hacen pensar en los muchos aspectos de la vida en los que cuestionar nuestras acciones. El pensamiento del Sur nos propone cuestionar la mundialización desde la conquista de las Américas hasta la globalización, para entender porque hay un Sur que difiere de un Norte, y en ello encontrar el aporte que uno y otro pueden hacerse recíprocamente.

La integración de las personas y el mundo que las contiene requiere ser repensada; “modos míticos o religiosos de integración con el cosmos y con la naturaleza de los que debemos extraer la verdad profunda y vincularla con nuestra nueva conciencia ecológica que reconoce nuestra integración en una biosfera que el porvenir de la universalización sigue degradando bajo el impulso del norte” (Morin, 2010).

Esta es la misión del Pensamiento del Sur, volver a mirar a los ojos a la complejidad, es el pensamiento complejo el que conecta lo que está separado de manera artificial, eso que las personas necesitamos en algún momento mirar en pequeño, en abstracto, en chiquito, para tratar de entender totalidades. Eso intentamos y no resultó ser el camino adecuado. La complejidad vuelve a unir esas partes y lo hace reconociendo, defendiendo y promoviendo la poesía de la vida, pone a dialogar la razón y la pasión desde una nueva sabiduría que reconoce las virtudes de la poesía. “Debería promover la regeneración ética con el fin de regenerar las solidaridades y las responsabilidades, defendiendo al mismo tiempo la autonomía moral e intelectual” (Morin, 2010).

Pedro Sotolongo resume el pensar complejo como “todo-lo-que-debe-ser-tenido-en-cuenta” y lo asocia al pensar crítico, al que entiende como “para-no-dejar-que-las-cosas-sigan-igual”, es así como él establece que la tarea de pensar para la acción es un pensar complejo crítico que articula estas dos expresiones en una sintonía contra hegemónica en relación con el Norte; eurocéntrica desde la colonización, responsable de nuestro horizonte de sentido, causante de las crisis globales (la ambiental, la energética, la alimentaria, la financiera-económica, la de los valores, la de la política, la de la distribución de la riqueza, la de la convivencia humana), que debemos propiciar que cambie. “Es el sur quien va a tener que asumir la condición humana” (Sotolongo).

Este viraje, esta voz que debe dejar oír el sur, es una urgencia que el sistema vital que nos contiene está reclamando; “Cuando un sistema no es capaz de tratar sus problemas vitales y fundamentales se desintegra; o bien es capaz de metamorfosearse, es decir, de generar un meta sistema más rico que pueda tratar dichos problemas. Hoy en día el sistema Tierra no puede tratar esos problemas vitales: el hambre, que volvió a aparecer; la muerte de la humanidad, personificada en las armas nucleares; la degradación de la naturaleza; la economía desencadenada. Por ende, nuestro sistema está condenado a la muerte o a la metamorfosis” (Sotolongo).

Este pensamiento nos invita a poner el eje en lo específicamente humano de los componentes, algo completamente negado en la mirada del norte, por lo que da cuenta de una nueva etapa, disruptiva con la que se abrió en el siglo XV se nos está proponiendo un enfoque centrado en lo vivo, en lo que está siendo, para correr el centro del patrón de poder de la modernidad, coincidente con las revoluciones industriales (de las que hablamos en el capítulo “Templo del Saber”) que marcan hitos por la forma de hacer y se olvidan del Ser.

“Ni el Pensamiento Complejo ni el Pensamiento Crítico son espontáneos, sino que son fruto de una cierta disciplina y ejercicio del pensar, asimismo expresamos la convicción de que tanto más consciente deberá ser su articulación en un Pensamiento-Complejo y Crítico-del Sur. Es ese el Pensamiento del Sur que necesitamos” (Sotolongo).

La metaperspectiva de la CEE nacida de la tesis doctoral de Sandra Massoni en 2003, aporta al avance del pensamiento latinoamericano en comunicación, y por tanto a las epistemologías sureñas de las que hemos dado cuenta.

Construyendo la estructura del buque

En este contexto de jerarquización de los antes despreciados saberes y sentires del sur, en este intento maravilloso por reencontrar la poesía de la vida, es donde se emplaza la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni 2003 y 2016) y las metodologías de Investigación Enactiva en Comunicación (Massoni 2013 y 2015). Sus preguntas amplían

la mirada hacia la multidimensionalidad comunicacional y exploran asumiendo a la **comunicación como ciencia de la articulación**, abrazando la complejidad⁷.

Para entender a esta metaperspectiva, proponemos desplegar la metáfora de un buque, al que la Escuela de Comunicación Estratégica estructura sobre las **Epistemologías del Sur** y con el que se navega en el fluir de la estrategia, propiciando encuentros en la diversidad.

Todos los astilleros se ubican cerca de los cursos de agua, el astillero de nuestro buque, está emplazado a orillas del Río Paraná; es la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, que se autodefine como; “un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Consideramos que el aporte de los comunicadores se diferencia de los de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional. El núcleo que inicia esta escuela es una tesis doctoral presentada en la Universidad de Buenos Aires en el año 2003⁸, la cual se propone como una nueva teoría de la comunicación estratégica que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. {...} La tesis considera que la comunicación estratégica como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales es una nueva matriz de estilo académico y científico, que habilita otro registro de la cuestión comunicacional al re-ubicar su objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido.”⁹

Desde la Escuela, se generan encuentros y se propician momentos para discutir, consensuar y hacer avanzar esta metaperspectiva, enriqueciéndola con las experiencias y desarrollos de cada uno de sus miembros.

El esqueleto del buque se monta en varias partes; se conoce como quilla a la parte longitudinal que atraviesa la embarcación de proa a popa debajo de todo, algo así como

⁷ Al respecto ver los antecedentes científicos de la Comunicación Estratégica en Morin Edgar (2008)

⁸ Tesis doctoral "Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional"- Massoni, Sandra, Universidad de Buenos Aires, 2003.

⁹ <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>

la columna vertebral de la nave, que hacia la proa se prolonga en la roda y hacia la popa en el codaste, estas tres partes sostienen toda la nave. La quilla cumple la función central y es la encargada de sostener las cuadernas, que a modo de costillas son las piezas curvas que le dan forma a lo ancho y por tanto función, al buque.

La estructura del buque metafórico queda conformada de acuerdo a como se muestra en el gráfico;

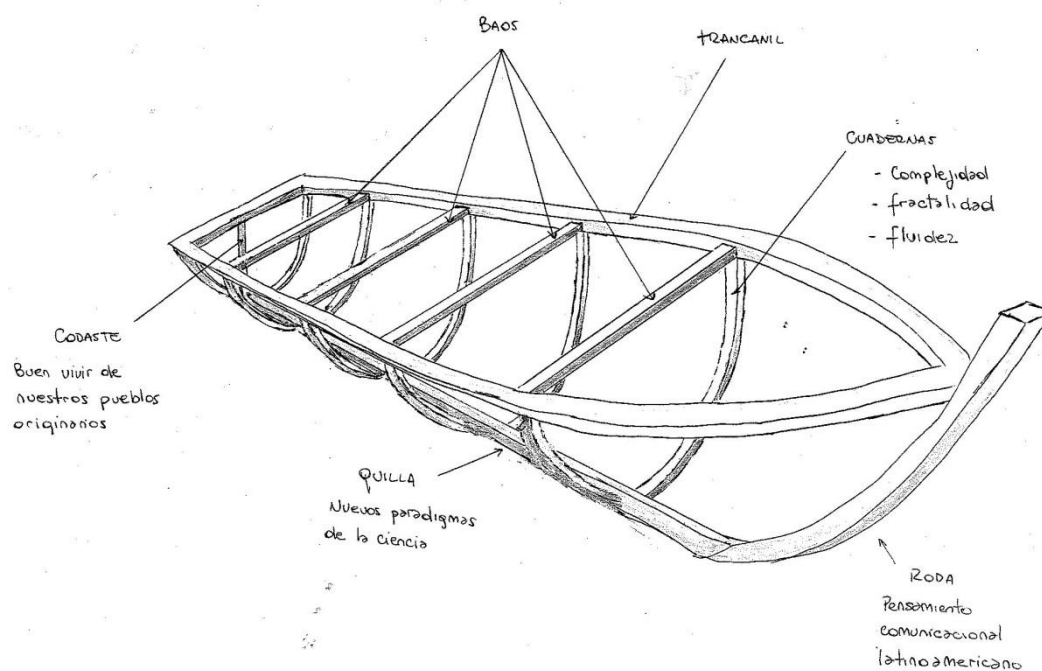


Gráfico 11: Estructura de Buque. Elaboración propia

La quilla del buque serán **los nuevos paradigmas de la ciencia** que conforman el eje de la mirada de la CEE y sostienen las cuadernas **complejidad, fractalidad y fluidez**, entendidos como lo estructural del modelo, lo que al final del diseño sostendrá la posibilidad de flotación, pese a no estar visibles de manera explícita. A esta quilla se une la roda del **pensamiento comunicacional latinoamericano** y el codaste del **buen vivir de nuestros pueblos originarios**¹⁰, otras partes que solo son visibles para el ojo

¹⁰ Al respecto de esta cosmovisión, Humberto Vandembulcke sostiene que “Los desafíos del Buen Vivir como paradigma emergente al desarrollismo depredador, aún siguen en construcción y

entrenado, pero cuya ausencia haría imposible mantener en funcionamiento la nave, son piezas claves para que el buque se mantenga firme y pueda navegar.

Las cuadernas son las que modelan la silueta de la nave, una silueta con características no azarosas que van a dar existencia y función a la embarcación, es por eso que las tres cuadernas que enunciamos nos delinean características ineludibles de la metaperspectiva en cuestión. Una de ellas es la **complejidad**, cuya centralidad ya hemos desarrollado, otra es la **fractalidad**, que es esa propiedad de algunos objetos geométricos (al decir de Benoit Mandelbrot en 1975) cuya estructura básica se repite en distintas escalas, y es un modelo que se ha observado en muchas estructuras naturales, y desde esta mirada, nos proponemos hacerlo sobre colectivos humanos. Podremos entender que los comunicadores estratégicos nos ocupamos de rescatar esas estructuras micro para poder modificar las estructuras macro y por eso decimos que la fractalidad es la estructura de lo vivo. La tercera cuaderna es la **fluidez**, abordamos lo fluido como temporalidad, que se vincula al movimiento que debemos navegar, sobre el que debemos montarnos para entender que nuestro objeto de estudio no va a detenerse para que podamos entenderlo u operar sobre él.

Sobre esta base se construye la embarcación, la nave de la Comunicación Estratégica Enactiva, que se vale de estos y otros elementos para redefinir a la comunicación como encuentro en la diversidad (Massoni 1990 y 2003), como un mover hacia lo desconocido de la vida (Massoni S. , 2019) y en esto recupera lo que la humanidad ha estado intentando borrar, “la corporalidad, la multidimensionalidad y la fluidez que es propia del fenómeno comunicacional porque la piensa creciendo, habitada, viva” (Massoni S. , 2018, pág. 23).

El buque

Las **cubiertas** son cada una de las superficies planas paralelas, pisos de un buque que, a diferentes alturas respecto de la quilla y afirmados sobre los baos, dividen el buque horizontalmente. En nuestro esquema, podemos entender que este lugar dentro de la metaperspectiva lo ocuparían las diferentes experiencias de aplicación de la CEE, que hacen que la nave se repiense, se fortalezca y crezca sobre buenas bases aprendiendo

debate en América Latina y el Caribe; sus diversas interpretaciones y formulaciones de nuestros pueblos nos lleva a seguir profundizando la defensa de la vida”.

Entramando UNR

de las experiencias que en los últimos veinte años se han dado en diferentes territorios de aplicación, permitiendo que se expresen las falencias y se visibilicen los aportes que esta mirada tiene para ofrecer.

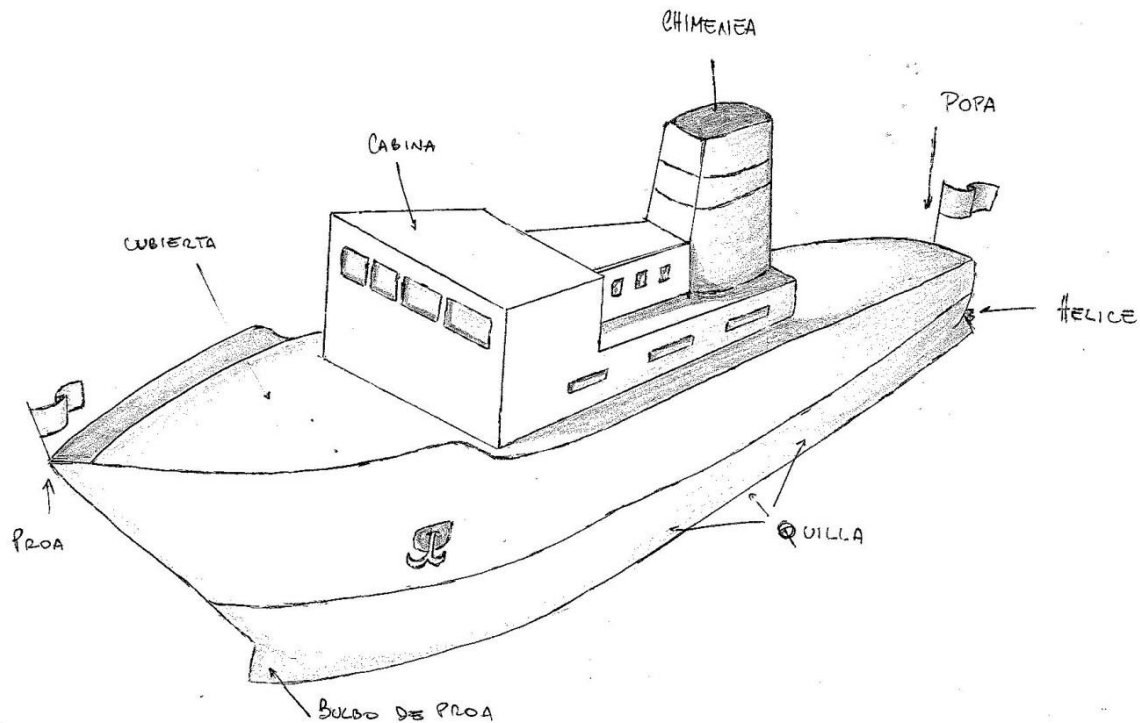


Gráfico 12: El buque. Elaboración propia

“Se trata de una especificidad del comunicador estratégico como especialista en reconocer y en promover encuentros socioculturales: ciertos ritmos que se incluyen, sintonías diversas pero que son convergentes de maneras lábiles. Un comunicador estratégico como especialista en propiciar tonos capaces de transformaciones deseables y posibles en torno a una situación dada”. (Massoni S. , 2016, pág. 55)

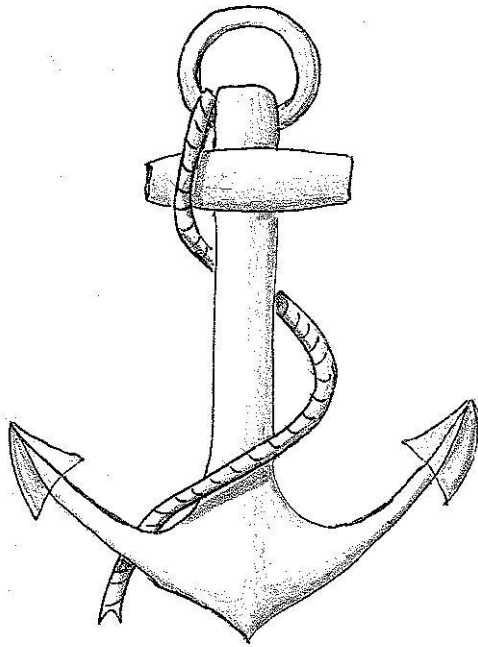


Gráfico 13: El ancla. Elaboración propia

La función del **ancla**, es la de mantener a la nave fija en su lugar de fondeo, quedarse ahí, como los comunicadores estratégicos enactivos, que estamos sobre la nave de la metaperspectiva. Es nodal la función del ancla, porque las problemáticas que abordamos son situadas: ancladas en un lugar, pero las características de la comunicación hacen que los comunicadores miremos el movimiento mientras nos movemos. El barco frenado está flotando y el agua lo mueve, está situado pero no estático. Nada se puede frenar o aislar. El buque está anclado, está inmerso y flotando a la vez, y la problemática fluye, y a bordo pasan cosas y hay intercambio entre el agua y el barco.

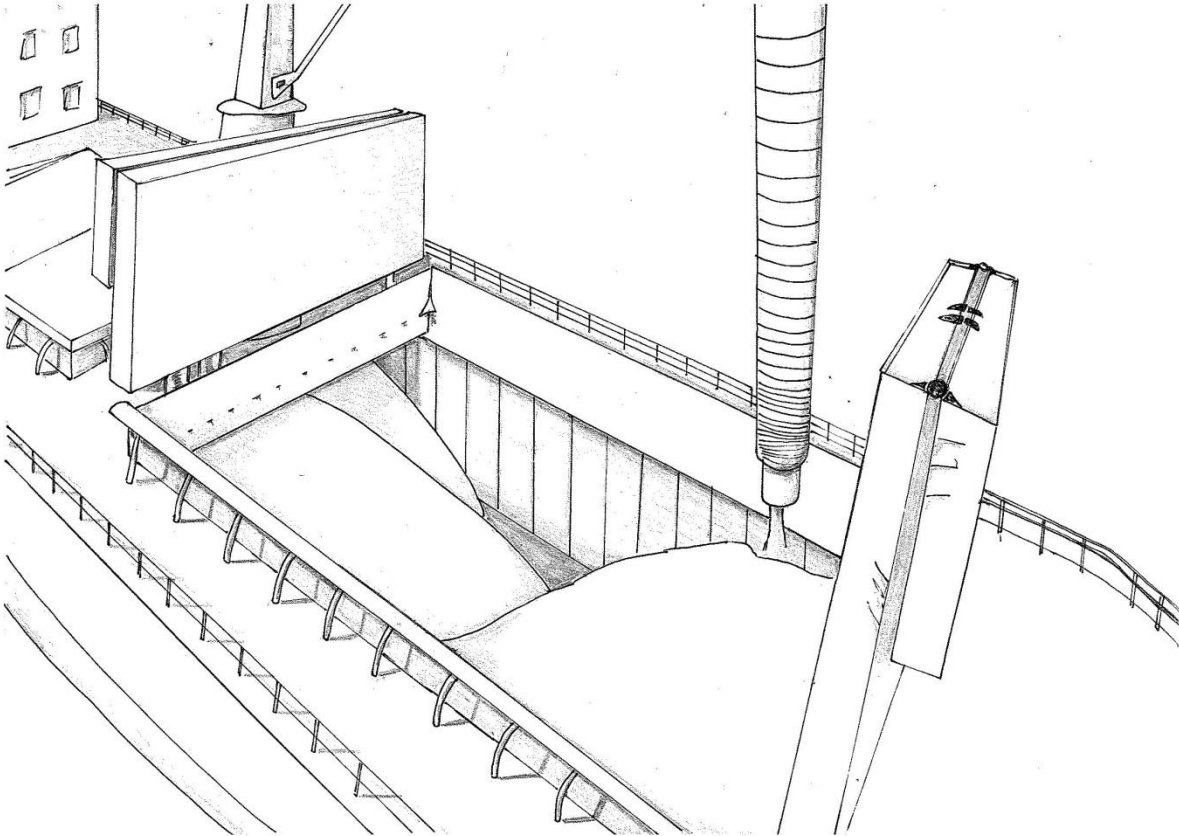


Gráfico 14: La bodega. Elaboración propia

La **bodega** del buque es el espacio de almacenamiento, el alojamiento de las mercancías a transportar. Están especialmente acondicionados al tipo de carga a estibar en su interior. Cargaremos la bodega con técnicas e instrumentos metodológicos que nos serán de utilidad durante la travesía por el territorio fluido en el que operamos.

En la bodega guardamos lo que podemos necesitar para el viaje, y el motivo del viaje, la bodega es la razón de ser del buque, nuestra carga aporta a las metodologías transdisciplinarias, situadas, para el encuentro (con predisposición al encuentro, con modos de interacción), diálogo de saberes, habilitante del cambio para propiciar la complejidad... es una carga enactiva que incluye la corporalidad, incluye la emoción, implica lo vivo y se vincula con el pensamiento ambiental. Una IEC abraza la diversidad como estrategia de lo viviente, para eso cargamos la bodega con los recursos de los que disponemos para alcanzar estos logros.

En la **cabina** tripulan los comunicadores: El comunicador estratégico es un especialista en el cambio social conversacional (Massoni, 2016 pg 56) y tiene a su cargo “Propiciar reconfiguraciones intersubjetivas micro macro sociales, situadas como contribución comunicacional al desarrollo sostenible y el Buen Vivir. Este aporte se realiza desde una ontología contra hegemónica en la relación sociedad-naturaleza enfocada en co-habitar lo vivo desde la multidimensionalidad comunicacional” (Massoni S. , 2019) , para eso navegan las aguas, para eso trazan itinerarios, el buque mueve las aguas, mientras las aguas lo mueven.

La comunicación estratégica navega enactuando, propiciando encuentro de lógicas. Desde ahí alumbramos modos de hacer Universidad en la vida cotidiana, situada, fluida, encuentro en la diversidad, encuentro sociocultural, conversacional; vínculo

Los comunicadores estratégicos, en tanto **tripulantes** de esta nave, no queremos aportar a una ciencia homogeneizadora y reductora del mundo. Nos alejaremos de la investigación tradicional que centra su tarea en la descripción de lo que ha ocurrido con un fenómeno y nos abocaremos a investigar de manera enactiva para encontrar el modo de articular las lógicas existentes en un escenario vivo, dinámico, móvil. Queremos intensidad, heterogeneidad, lo múltiple y lo diverso para cuidar la vida. Plantearemos una investigación enactiva (Massoni S. , 2013) que nos ayude a mirar el potencial del grupo humano, y generar de manera colaborativa herramientas para que todas las áreas que conforman la Universidad se encuentren en una dirección común. Desde esta mirada es que los comunicadores no esperamos reducir el mundo a partes pequeñas que puedan ser estudiadas, no tratamos de homogeneizar nuestro objeto de estudio, es esta la idea de fractalidad (una de las cuadernas del metafórico buque) que opera sobre nuestras aplicaciones en el territorio bajo análisis, la idea de reconocer el modelo que se replica.

Incluso la tripulación, desde su necesidad de cubrir distintos roles, de asumir las muchas dimensiones que el buque tiene para ir de puerto en puerto, estará conformada con la lógica de la transdisciplinariedad.

Quizás en esto, el buque se parezca más al arca de Noé, que rescataba de la tierra pre diluviana la biodiversidad, sin pretensiones homogeneizadoras, buscando salvar la mayor variedad de lógicas para que se sigan multiplicando las especies en un nuevo momento del escenario que habitan.

Entramando UNR

Entonces, la metaperspectiva es buque y es río, es lo que fluye y el medio en el que fluye “En la comunicación el cambio es pendular, es a la vez onda y partícula y no solo secuencia. El cambio comunicacional es a la vez proceso, una reconfiguración que genera un bucle evolutivo siempre situacional, que emerge desde las Matrices Socioculturales como autodispositivos colectivos en tanto acoplamiento dinámico y evolutivo de la realidad y los actores” (Massoni, 2016 pg 36)

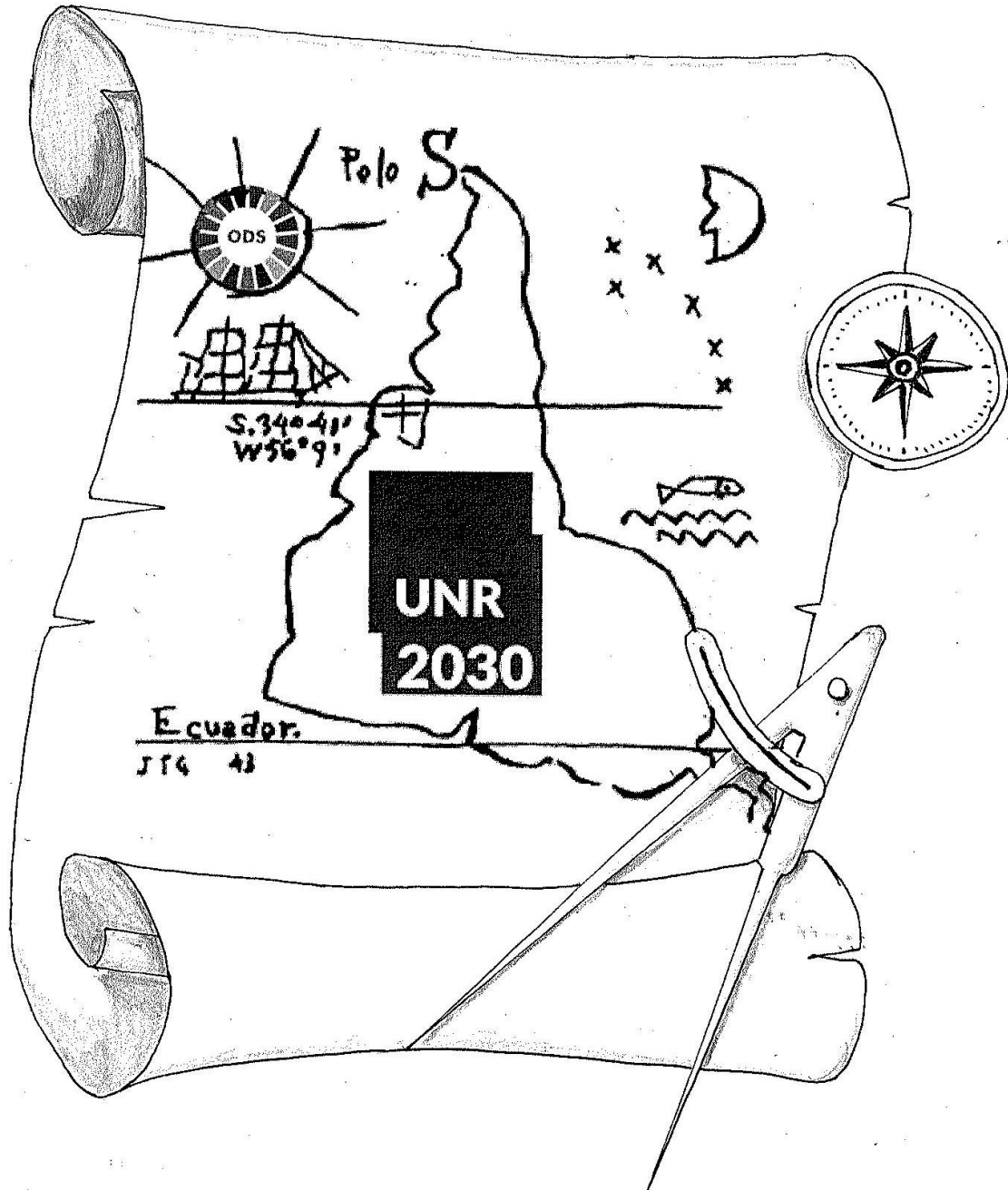


Gráfico 15: Carta náutica. Elaboración propia

Dentro de la cabina, los tripulantes poseen una **carta náutica**, que es una representación a escala de aguas navegables y regiones terrestres adjuntas. Es lo que les permite a quienes toman las decisiones, conocer las profundidades del agua y las alturas del terreno, naturaleza del fondo, detalles de la costa incluyendo puertos, peligros a la navegación, localización de luces y otras ayudas a la navegación. Para nuestra travesía, la carta náutica es la que se entrama desde los relevamientos de la AgendaUNR2030 y en relación con los ODS de Naciones Unidas, para navegar desde esta metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva con el buque que estructuramos con base en las Epistemologías del Sur. Necesitamos dinamizar la trama en función de los intereses y modos de hacer que presenta cada una de las Matrices Socioculturales que conforman la Universidad, y para ello debemos tener en claro el horizonte compartido que están interesados en construir y vivenciar.

De todo ese movimiento que produce el accionar en el territorio, el avance de la nave, desde la orilla solo puede verse el **humo** que sale por la **chimenea**, desde afuera, desde lejos, unas pocas piezas comunicacionales asociadas superficialmente a los viejos paradigmas es todo lo que se puede ver. El humo. Lo efímero. La nada. Mientras tanto, arriba del barco y debajo del agua, pasan cosas profundas que quienes están involucrados en la estrategia pueden apreciar y vivenciar.

La función de la **hélice**, ubicada en la popa del barco, es nula. Va apagada. Estamos navegando desde una ontología contra hegemónica, y por tanto es evidente que nuestro buque avanzará a punta de popa, navegando al revés, en sentido inverso al esperado, al intuitivo. Navegar esta metaperspectiva estructurada sobre las Epistemologías del sur, su vivir poético y no solo prosaico, con eje en la condición humana y centro en la vida, es navegar hacia lo nuevo, lo no explorado, buscar otras formas de Ser y hacer, no partir las aguas con la **proa**, como lo hacen todos los buques, de manera que sea fácil y rápido alcanzar el siguiente puerto de una trayectoria lineal, sino empujar lo que fluye con la **popa**, mucho más difícil, bastante más lento, pero para mover lo que está fluyendo y salpicar fractales. En este empujar agua y no partirla para que la nave se deslice, es donde el buque hace emerger mundos, y por eso las cosas empiezan a pasar en el agua, en la navegación, en el movimiento y no es el objetivo último el llegar a puerto, a tierra firme, a la quietud.

La flotación

Además de esta estructura contundente, el buque se compone de otras partes que nos permiten nombrar y dar cuerpo a la nave.

El **calado** es la distancia entre la quilla y la línea de flotación y el francobordo la distancia entre la línea de flotación y la cubierta principal. El buque está en el agua, está en la situación problemática que convoca la mirada del equipo de comunicadores estratégicos enactivos. En náutica, la **línea de flotación** es la intersección de la superficie del agua con el casco de un barco; separando la parte sumergida, de la que no lo está. Es variable en función de la carga, de las características del agua, de la estiba y de otros factores. No hay que confundirla con la línea de carga. La línea de flotación es ese vínculo oscilante entre el objeto-proceso de estudio de la investigación enactiva en comunicación.

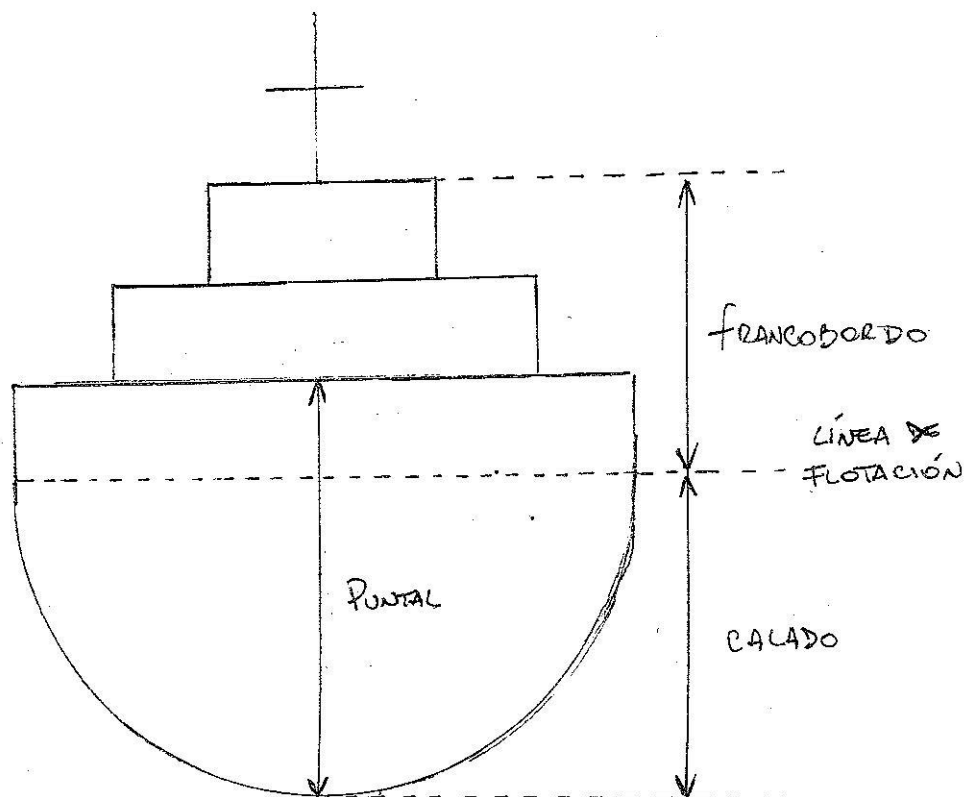


Gráfico 16: Línea de flotación. Elaboración propia

Para la flotación de la metaperspectiva y de cualquier buque es menester que esté parte de la nave sumergida, y otra parte sobre la línea de flotación, emergida, para entender los procesos desde adentro, pero aportar una mirada nueva, surgida de la reconfiguración de los vínculos en la cotidianeidad. Por eso entendemos que la clave está en la línea de flotación, es el diálogo que en el mismo cuerpo flotante mantiene conviviendo lo que emerge y lo aún sumergido sin que haya escisión entre ambos y sin ser esa línea un punto rígido. Es la oscilación de esta línea de flotación la que da sostenibilidad al sistema, y operar sobre ella es la tarea específica del comunicador; una reconfiguración espacio-temporal que enactúa, una transformación de acciones y sentidos compartidos por los actores intervinientes en la situación bajo análisis. Una línea que no está trazada por nadie, pero está generada por todos los elementos que la circundan. Una línea que no es recta, es fluida, está siendo trazada por el fluir de manera constante, fluye y cambia, y lo hace; mojada.

Este buque ha zarpado del **puerto** de la Universidad Nacional de Rosario en sintonía acuífera y en la cabina, corresponde a esta tripulación decidir la ruta y los hitos en este trayecto que tiene como camino y destino la innovación.

Bibliografía del capítulo

Massoni, S. (2003). Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional . Universidad de Buenos Aires: Tesis doctoral.

Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva. ALAIC.

Massoni, S. (2013). Metodología de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2016). Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Quito : CIESPAL.

Massoni, S. (2016). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. Civilizar .

Massoni, S. (2018). Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. En c. S. Massoni, W. Uranga, & V. Longo., Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica. Nueva Editorial Universitaria- U.N.S.L.

Massoni, S. (2019). 8 emociones básicas del mapeo comunicacional. Guía IEC.

Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, pp. 237-256.

Massoni, S. (1990). "La comunicación como herramienta estratégica". Editado por Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA, Pergamino, Argentina.

Morin, E. (2010). Por un pensamiento del sur. Instituto Peruano de Pensamiento Complejo Edgar Morin-IPCEM.

Najmanovich, D. (1998). Interdisciplina. Riesgos y beneficios del arte dialógico. Revista TRAMAS. Publicación de la Asociación Uruguaya de psicoanálisis de las configuraciones vinculares. Tomo IV, N° 4.

Najmanovich, D. (2009). El cuerpo del conocimiento, el conocimiento del cuerpo. Cuadernos de campo.

Ojeda, C. (2001). Francisco Varela y las ciencias cognitivas. Revista chilena de neuropsiquiatría.

Segovia Cuellar, A. (2012). La cognición como acontecer biológico desde la teoría de la enacción y la corporización de la actividad psicológica.

Sotolongo, P.; (s. f.). "Hacia un pensamiento-complejo y crítico-del-sur"

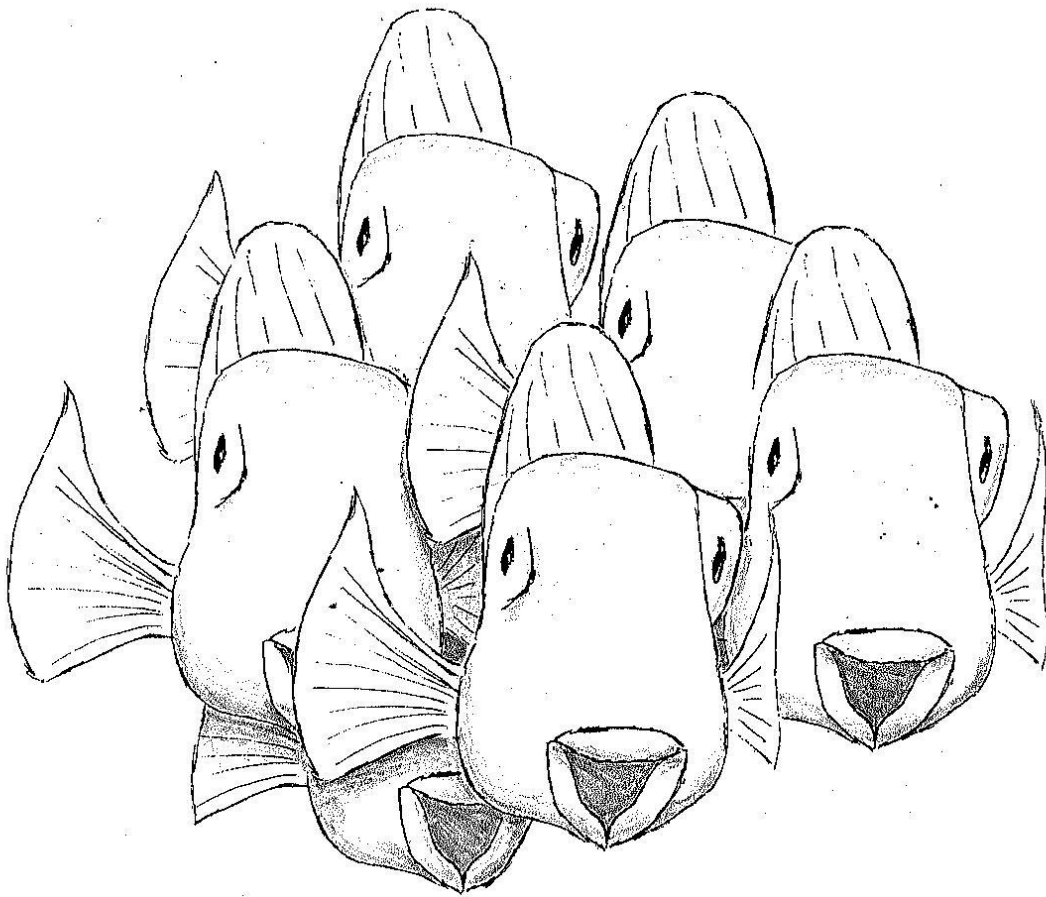
Von Foerster, H. (1995). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En D. F. Schnitman, Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. . Buenos Aires: Paidós.

<https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Vandenbulcke, H. (2017). Comunicar la Esperanza, Camino al Buen (con)Vivir. Asociación Latinoamericana de Educación y Comunicación Popular. Quito, Ecuador

6. Metodología - Los peces



“Todo es un Gran Mover. Para moverse todo debe moverse desde lo que ya es y porque se mueve ya no es lo que antes era. Sin embargo, sigue siendo lo mismo. ¿Lo mismo es lo otro? Sí y no a la vez”.

Felipe Ángel

Entre las IAP, una IEC

Como hemos venido adelantando, el correlato metodológico de la metaperspectiva de la CEE desde la que tenemos decidido navegar esta situación es la **Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)**; una modalidad de **Investigación Acción Participativa (IAP)** (Fals Borda, 2008) que aporta a la democratización social ofreciendo a los participantes del territorio poner su voz en el desarrollo de la transformación y legitimar los saberes existentes en el territorio, pero a la vez tributa al empoderamiento de los actores desde su compromiso con la trama en tensión, poniéndolos en su legítimo rol protagónico al convocarlos desde sus intereses y necesidades.

“Contribuye a propiciar una participación auténtica de los actores. En tanto no pretende cambiarlos, sino sumarlos a un proceso de reconfiguración intersubjetiva a partir de los vínculos actuales que los actores mantienen con el problema que se investiga. Permite salirnos del punto de vista y abrazar el punto de encuentro en la diversidad sin desconocer las trayectorias” (Massoni S. , 2018).

La IEC como metodología de investigación acción participativa específicamente comunicacional en el territorio, trabaja desde puntos de encuentro en procesos de co-diseño con los actores del territorio, como nodos de reconfiguración abierta y dinámica. (Massoni S. , 2018) “La IEC, trabaja en la trayectoria del cambio social, agregándole el componente conversacional, examinando y operando la multidimensionalidad desde un dispositivo doble: de reconocimiento de la multidimensionalidad y de interpelación de la complejidad para propiciar el encuentro en la diversidad” (Massoni S. , 2018).

Esta metodología, está, tanto como nuestro buque, inmerso en el agua, y sobre el agua. La investigación enactiva está a cargo de especialistas que buscan fortalecer las ontologías relacionales entendiendo que con solo hacerse presentes en el territorio, se están operando transformaciones. La investigación ya es acción que modifica las dinámicas existentes y complejas. La línea de flotación es la oscilación que evidencia el

nivel de implicación que los actores del territorio y los investigadores pueden tener y la legitimación de los saberes disponibles en esos seres implicados en la trama es la que da reconocimiento al aporte que ellos pueden hacer a este despliegue de estrategias de comunicación, siempre multidimensionales y fluidos. La comunicación estratégica propone reconocer actores con intereses y necesidades diversas en torno a un problema situado, conversar en la alteridad, proponiendo las transformaciones deseables y posibles de acuerdo con los objetivos de conocimiento/comunicación y las trayectorias de los actores en lugar de centrarse en temas a comunicar.

Este modelo de investigación que se aleja del canon académico con pretensiones totalizadoras y universalizantes, lo hace en línea con la crítica a los dualismos epistemológicos (De Sousa Santos, 2014) que preocupan al Pensamiento del Sur al que aporta la CEE. Entiende que el conocimiento es acción y no una simple representación del mundo. “El conocimiento es fruto de la interacción sujeto-mundo. Mientras estemos vivos, mientras interactuemos, el conocimiento no será nunca algo fijo o acabado, algo completo o totalmente definido” de esta forma rebasa los reduccionismos y se hace fuerte desde la quilla misma de la estructura del buque.

La IEC, entonces; “es un nuevo tipo de investigación que se suma a las tipologías tradicionales en ciencias sociales con vistas a un trabajo necesariamente transdisciplinar que busca la enacción comunicacional entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración micro-macro social en dimensiones múltiples” (Massoni 2016). Para operar estas reconfiguraciones espacio-temporales, recupera las miradas implicadas, dando cuenta de la complejidad de la situación, evitando los reduccionismos y la intersubjetividad que supone cada trayectoria de cambio social conversacional.

“Examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional, en términos de acoplamiento dinámico y evolutivo de sistemas complejos emergentes. Para ello investiga desde los autodispositivos colectivos a partir de las Matrices Socioculturales y las Mediaciones, propiciando procesos situados de cambio social conversacional (Massoni S. , 2018, pág. 86).

Busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva, tiene por objetivo la búsqueda del cambio social conversacional, no describir, explicar, predecir.... Busca propiciar el encuentro en la diversidad como

cambio social conversacional emergente que enactúa y así, superar las formas típicas de investigación tradicional en ciencias sociales, no escindido de la trama.

Invitar a otros

Cuando hacemos mención al encuentro, lo hacemos teniendo presente que éste implica a un Otro con su universo de sentidos, con sus lógicas, en un espacio que está habitando y sobre el que estamos planteando nuevos rumbos que pueden o no sonarle convocantes. El encuentro es con Otro que tiene que ser visto, entendido y abordado como tal. Ese Otro que también mira a los operadores de la IEC desde su trayectoria, sus prejuicios, sus miedos, sus anécdotas, sus deseos, sus intereses, sus expectativas, su “siempre lo hicimos así” o su “ojalá algún día sea como yo quiero”. Este Otro tiene explícita o implícitamente una valoración de nuestro trabajo, una opinión, y esto se traduce en una predisposición que se ve en su interés positivo o negativo por participar de esta experiencia que le vamos a proponer. Por esto decimos que la CEE enfatiza lo relacional y que, desde la comunicación como encuentro en la diversidad, proponemos dar lugar a la multiplicidad de voces, pero no por eso omitimos la Otredad que esto implica y se manifiesta en acciones y predisposiciones que repercuten en los procesos autopoieticos, fractálicos y evolutivos con los actores.

Este tipo de metodología, que se aleja de la ciencia instrumental, para construir con los actores, desde sus experiencias y vivencias, tomando en cuenta la corporalidad, la emocionalidad y la humanidad de los componentes de sus tablas operativas, trabaja en la multidimensionalidad de la comunicación, propiciando sinergias y divergencias a partir del diálogo de saberes encarnados y con el horizonte puesto en la innovación estratégica de las organizaciones en las que la investigación se sitúa.

Esta forma de investigación trabaja con los actores como “otro con” y no desde entenderlos como un “otro para”, ya que en su pretensión no homogeneizadora, no busca cambiarlos, sino reconfigurar vínculos en la trama territorial que nos ocupa. Se plantea el encuentro como cambio social conversacional que se enfoca como modalidad fluida y en dimensiones múltiples. Esto hace que su participación sea genuinamente valiosa y decisoria en los procesos a propiciar, ya que entendemos que el punto de encuentro no niega las trayectorias particulares, como el agua de nuestro buque no requiere ser cristalina para garantizar una navegación exitosa. Puede el buque de la

metapespectiva navegar por una compleja sustancia conformada por gotas de agua, con algunas gotas de otros fluidos, con biodiversidad acuática deseable, con residuos indeseables flotando y hundidos, que se articulan y fluyen juntas, conformando un “medio líquido” impuro, imperfecto, que ya no es agua, aunque así se lo nombre, que no invalida la individualidad de las gotas, pero modifica el conjunto líquido sin que sea esto un impedimento para una navegación óptima. “Lejos del paraíso de la pureza, de la verdad incontrovertible, de las ideas claras y distintas y del mundo inodoro, incoloro e insípido, el ciudadano planetario del fin de siglo se encuentra navegando en la complejidad” (Najmanovich, 1998).

Es necesario, entonces, lograr la validación del método a aplicar por parte de los implicados, porque de su compromiso con la metodología depende el éxito de la aplicación. Conquistar su predisposición, convocarlos desde su interés, ayudarlos a ver que la diversidad como estrategia de lo viviente es algo que la ciencia debe empezar a respetar, para hacer ciencia centrada en la vida.

Por eso coincidimos con la Doctora Massoni al enunciar que “Es esta una comunicación que piensa a la innovación como el núcleo de su aporte, que se aleja de la idea del control y de la homogeneización como única salida - el énfasis en las teorías y las metodologías clásicas - y que trabaja en desplegar habilidades comunicacionales de co-diseño con los actores desde la heterogeneidad” (Massoni S. , 2018, pág. 87), una tarea no menor en entornos como el territorio que nos convoca en este caso, que presentan la complejidad de componentes no como un detalle o una casualidad, sino como algo deseado y buscado que se tornaría obsoleto al intentar homogeneizar y sería artificial cualquier intento por lograrlo.

Trabajamos con la UNR, pero fundamentalmente, trabajamos con personas, con seres pensantes, sintientes y cambiantes. Las epistemologías del sur nos invitan a recuperar el componente de lo vivo como central e ineludible del hacer humano, el vivir poético como inherente a la condición humana y es en esto que las IEC celebran que la comunicación sea ese encuentro en la diversidad para operar reconfiguraciones micro-macro sociales, complejas, situacionales, fluidas, fractales, autoorganizadas “Un cambio social conversacional que enactúa, en tanto que hace emerger nuevos mundos compartidos en distintos momentos del continuo individuo-sociedad (Massoni 2003 y 2016)” (Massoni S. , 2018), desde ahí queremos contribuir a alumbrar nuevos modos de

hacer Universidad en el fluir de la vida cotidiana de los actores que conforman el territorio.

El algoritmo fluido

Entonces, así estamos, cargando la bodega del buque que navega la CEE para desplegar una **estrategia comunicacional** que es un algoritmo fluido. Decimos esto, porque así como la matemática emplea un conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problemas, los comunicadores que trabajamos desde esta metaperspectiva, nos valemos de “Un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional, entendido como encuentro en la diversidad” (Massoni, 2018, p. 88), cada una de estas operaciones conversacionales en dimensiones múltiples, trabaja con indicadores comunicacionales que miden las modalidades de la transformación en la situación abordada. (Massoni, 2018), es decir, que dentro de lo fluido de nuestra situación a observar, la metodología se plantea como algoritmo en el que las operaciones y sus resultados pueden sistematizarse para poder medir el cambio social a lo largo del tiempo. Todo esto sin olvidar que “abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos pretender detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él” (Massoni, 2007).

Estas operaciones son siete y se correlacionan con técnicas instrumentos y herramientas dando emergencia la estrategia para aportar al cambio social conversacional.

Nodo teórico	Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
Compleja Histórica	1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética

Entramando UNR

Multidimensional	2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación	Diseño mediante MRC
Autoorganizada	3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo comunicacional de actores (MCA)	Diagrama de actores por componente del problema	Diagrama evolutivo de actores
Fractálica	4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
Micro macrosocial Intersubjetiva	5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
Situacional Fluida	6. Diseño y realización de investigación de campo	Matrices de datos IEC	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada

Entramando UNR

Enactiva intersubjetiva dinámica y evolutiva	7. Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo	Ejes y tonos de comunicación por MS
---	--	--	--	--

Gráfico 17: Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: nodo teórico con el que se correlaciona. Massoni, 2018

Como se puede entender en la tabla, cada operación cognitiva del algoritmo permite reconocer y operar en nodos teóricos de la definición de comunicación de la teoría de la CEE.

Diversos métodos, diseñados y adecuados al territorio específico de aplicación, permiten reconocer los componentes de la matriz teórica de la CEE y su aplicación en el campo da emergencia a la totalidad del algoritmo fluido.

Para esto, nos valemos de dos instancias; “La IEC se despliega en dos momentos: el primero es el encuentro de los saberes disponibles en la situación que aborda la estrategia; el segundo es el encuentro de los actores que habitan ese territorio (...) para propiciar el cambio social conversacional que enactúa en los territorios” (Massoni S. , 2018) primero reconocer para luego operar modalidades del encuentro, siempre reforzando la idea de comunicación como encuentro en la diversidad.

El algoritmo fluido es la trayectoria ritmada del buque, la ruta en la que el buque es el mismo, pero ya no lo es el agua (panta rei¹¹) y tampoco la tripulación, ni los puertos... el algoritmo va fluyendo dentro de su lógica de cambio.

Este desplazamiento con relación a la investigación tradicional, nos ubica lejos de las abstracciones y en la investigación situada, desarrollada en el capítulo anterior como el ancla del buque, en un territorio determinado e irrepetible, en el que nos situamos, en el que nos movemos, al que nos anclamos, en su movimiento.

¹¹ Panta rei (Πάντα ῥεῖ; "Todo fluye" en griego clásico) es un concepto atribuido por Platón al filósofo presocrático Heráclito, que esquematiza su supuesta opinión de que todo está en cambio continuamente.

Las siete Operaciones cognitivas

Cada una de las siete operaciones cognitivas del algoritmo puede reconocerse en el territorio bajo indagación a partir de una técnica de investigación.

1. Operación cognitiva; Diálogo de saberes - Técnica: *Versión Técnica Comunicacional (VTC)*

“Es el documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto o área en el cual se implementa la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico-científica de la problemática {...} Pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuales son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan” (Massoni S. , 2013, pág. 29).

Para aplicar esta técnica, entendemos que el problema, es el iceberg que no deja avanzar el buque, y para evitar que el obstáculo permanezca, debemos primero identificarlo entre todos, en medio del agua, desde diferentes miradas que todos tenemos sobre el territorio de navegación, este primer paso es lograr reconocerlo, ubicarlo en el plano de navegación y dimensionarlo, para estrategar la forma de no chocar con él. Para eso, en esta etapa se enuncia una “**frase núcleo**”, que es la respuesta a la pregunta ¿Qué obstaculiza la transformación deseada?.

A partir de esto, los participantes despliegan las **causas básicas** (aspectos estructurales que causan esta situación), **causas próximas** (aspectos colindantes que la causan), **componentes** (causantes de múltiples dimensiones), **síntomas** (efectos del problema) y **consecuencias** (derivaciones analíticas del problema) (Massoni 2013, p. 29). Para esto es determinante el enriquecimiento de la mirada que pueda hacerse gracias a la diversidad de los participantes (en gabinete o en talleres) que pueden aportar al despliegue de la complejidad del problema.

2. Operación cognitiva; Determinación del tipo de encuentro dominante - Técnica: *Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)*

“Las marcas de racionalidad son huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación”(Massoni 2007).

Se propone esta técnica para reconocer la forma en que entiende la comunicación el equipo que produce la pieza o espacio de comunicación, reconocer la dimensión comunicacional dominante gracias al estudio de las piezas y espacios que actualmente existen en el territorio, para entender cuál es la modalidad que podría destrabar el presente hacia el horizonte buscado. Si entendemos que los actores socioculturales son los peces que nadan en el fluido de la situación problemática, podríamos metaforizar a las MRC son las formas de entender la alimentación, esta forma de consumo de los peces es la que determina su crecimiento (según lo que ingieren), su conducta cotidiana (como tienen que obtener su alimento), su forma de vínculo con el entorno (en defensa o ataque, en reposo o acechando). La racionalidad en este ejemplo, es la forma en que “entienden” la alimentación. Vemos marcas como; dientes afilados, bocas succionadoras, velocidad de nado; estas marcas nos llevan a entender a qué “dimensión” de la alimentación responde esa especie.

Del mismo modo vamos a mirar las piezas y espacios que producen y consumen los actores de la situación para identificar marcas que den cuenta de la dimensión a la que adscriben.

En lo comunicacional, estas dimensiones, según Sandra Massoni son al menos cuatro;

Dimensiones de la comunicación	Marcas de racionalidad más típicas
Dimensión informativa	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa
Dimensión ideológica	Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo
Dimensión interaccional	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos
Dimensión comunicacional	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico

Gráfico 18: Tabla elaborada por Massoni, en Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013, pg66

Para esto, el primer paso es hacer una lista de “todos los espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales, es decir típicas y no excepcionales en la problemática comunicacional que se está investigando” (Massoni 2015, p11). Después se examina para determinar la modalidad del encuentro propia de la pieza o espacio poniendo atención en los recursos comunicacionales que se ponen de manifiesto en su estructura. Para finalizar, se analizan las marcas reconocidas para determinar el concepto de comunicación que subyace a cada pieza, para en un cuarto paso, determinar la dimensión que aparece como dominante en el conjunto analizado.

3. Operación cognitiva; Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración - Técnica: *Mapeo comunicacional de actores (MCA)*

Les llamamos actores socioculturales a todas las personas, grupos y organizaciones que conforman la situación bajo análisis por estar activa o potencialmente vinculados a ella de diversas formas. Emergen como resultado de la VTC, no son previos a ella en tanto tales; los reconocemos para cada aspecto de esa herramienta y les damos existencia en términos de actor desde la complejidad que esta situación en particular requiere. Por eso hemos referenciado este componente de la situación como los peces que constituyen la biodiversidad de las aguas por las que nuestro buque navega. Algunos nadan solos, otros en cardumen.

Al momento de su mapeo, generamos una planilla por componente del problema, y en ella graficamos la posición que los actores tienen en relación a ese aspecto, igual que en el río, según su necesidad alimentaria los peces se ubican cerca del fondo, cerca de las orillas o cerca de la superficie del agua, conocer su ubicación nos proporciona mucha información acerca de las formas de vínculo que cada actor tiene con la situación que estamos abordando. De esta manera, al finalizar el mapeo queda establecido un diagrama visualmente claro, un corte transversal del río, en el que vemos la ubicación en el agua, como un mapa para conocer el vínculo de cada actor con cada aspecto y en función de esa información relevada poder generar acciones concretas, reconociendo sus intereses y necesidades.

4. Operación cognitiva; Reconocimiento de los autodispositivos colectivos - Técnica: *Matrices Socioculturales (MS)*

Reconocemos a las Matrices Socioculturales como agrupamientos de actores en función al vínculo que comparten con la problemática. Se desprenden del análisis de los actores y de la relación que los convoca en torno al problema de estudio. Así como hacíamos referencia a los peces en tanto su alimentación y podríamos agruparlos en matrices que nombraríamos como; los que son carnívoros, los que son limnófagos, los que son detritívoros, los que son frutívoros, también es importante aclarar que los actores no son previos al diálogo de saberes, y por eso podemos decir que el reconocimiento de MS no puede ser previo al análisis de los actores, a quienes debemos estudiar para saber cómo operan y en función de necesidades e intereses convergentes reconocerles una Matriz común que deberemos nombrar por su estilo de encuentro con el problema que le da existencia. En otra investigación podríamos agrupar a los peces por sus colores, por su modo de reproducción, por su nivel de evolución, y si bien hablaríamos de los mismos peces en el mismo río, las MS que nos interesan como variable de análisis hacen que los agrupemos de distintas formas, en función de la estrategia.

5. Operación cognitiva; Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales - Técnica: *Árbol de soluciones (AS)*

Tomando como tronco el problema del que emergen a modo de ramificación sus componentes, tal como se identificaron en la VTC, este árbol de soluciones se estructura como una lista sistematizada de productos y espacios que a modo de acciones dinamizan procesos que identificamos deseable promover para cada matriz de modo tal que orienten la transformación deseada. El árbol de soluciones apunta a identificar los procesos que requiere cada matriz y armar las acciones necesarias para alcanzarlos tomando como orientación las necesidades e intereses rastreados en cada matriz.

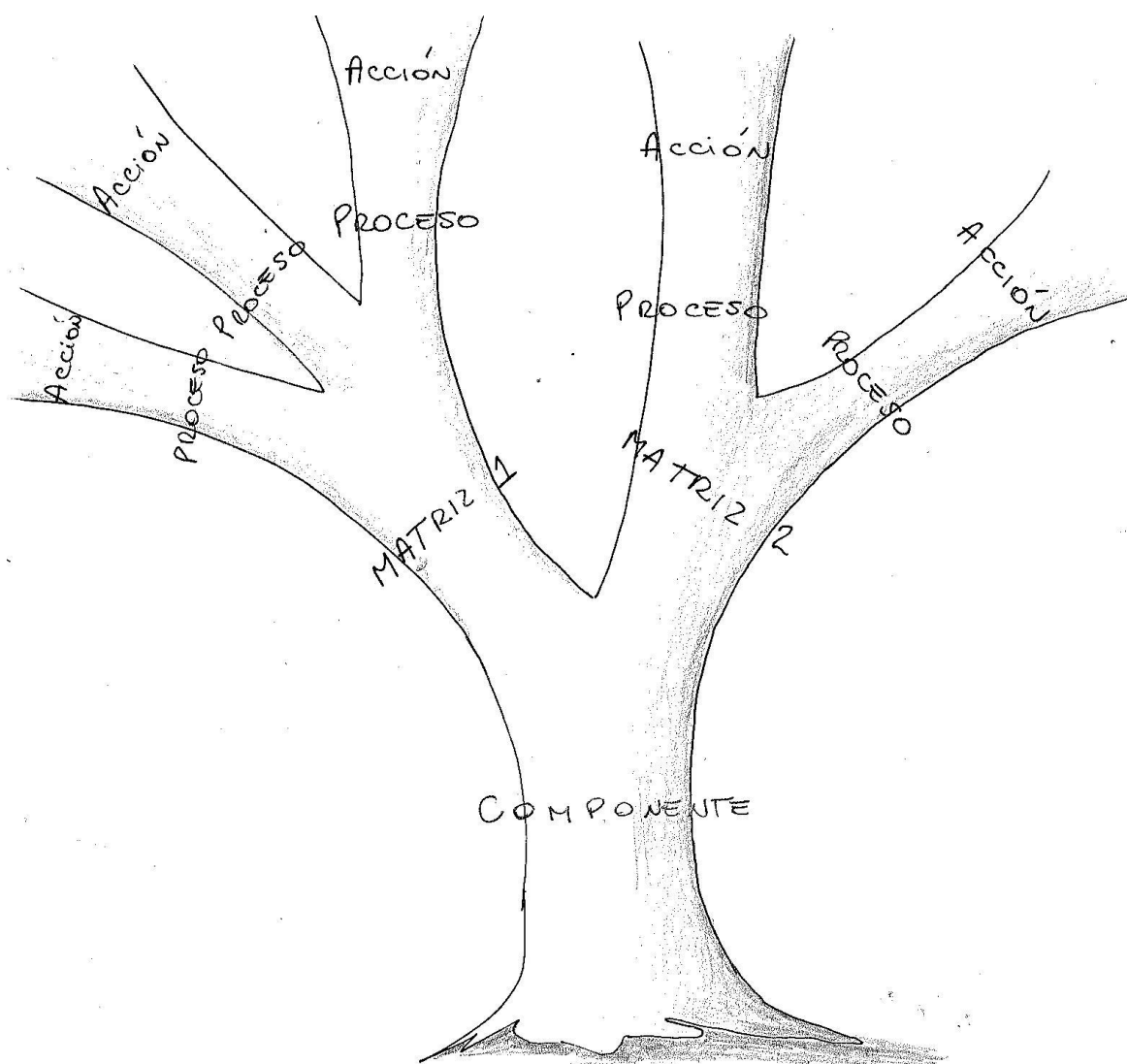


Gráfico 19: Árbol de soluciones por componente. Elaboración propia

6. Operación cognitiva; Diseño y realización de investigación de campo - Técnica: Matrices de datos IEC

La matriz de datos es una guía de herramientas en la que se consigna la variable de relevamiento y el modo de relevarla. “propuesta operativa de diferentes recursos para propiciar el despliegue de otras dimensiones de la comunicación en la situación que se investiga” (Massoni, Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013) La entendemos como el resumen de nuestras técnicas, sus aportes a la investigación y los resultados esperados en cada corpus de aplicación.

Por acá vamos a empezar, pero como en todos los casos, la matriz de datos se irá conformando con el avance y el fluir del buque en el río.

7. Operación cognitiva; Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad - Técnica: Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional

Este paso final es la sistematización de todos los pasos previos, la planificación concreta del inicio aplicado de acciones, productos y espacios que aporten en las distintas dimensiones a propiciar los diferentes tipos de encuentro sociocultural que se relevaron necesarios para orientar la transformación buscada en el territorio. Hablamos de plan inicial, porque entendemos que habitamos lo fluido como cuestión inevitable de lo humano, y con cada instancia ejecutada, el escenario puede sufrir modificaciones considerables que harían obsoleta una planificación extensa. Es un escenario dinámico de reconfiguraciones constantes y deseadas, que interpelan lo real en dimensiones múltiples. Este plan operativo inicial, se basa en el árbol de soluciones y el informe del trabajo de campo y se avanza atento al fluir del territorio.

Matriz de datos de esta investigación

Las estrategias no son planes previos, son mapas fluidos, y por eso, vamos a presentar la matriz de datos de la investigación enactiva en curso, sabiendo que la iremos modificando en el transcurso de las acciones, volviendo sobre ella constantemente. Una investigación enactiva tiene en su estructura las siete operaciones ya desarrolladas, en este paso, explicitamos las técnicas a utilizar para cada una de las partes que conforman el algoritmo y otras que nos parece oportuno agregar para ver el cambio social conversacional en el territorio, de manera complementaria.

Entramando UNR

TABLA N° 1

MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN

PROYECTO: Entramando UNR

Técnica aplicada (nombre) O instrumento	Aporte a la investigación (su articulación en la estrategia comunicacional)	Se aplica a (corpus)	Resultados esperados (qué logro como dato)
Matriz de datos	Organización de las técnicas y resultados en una planilla	La explicitación de los pasos para conocer el territorio y modificarlo	Diseño de la investigación de campo y relevamiento de datos
Análisis de documentos	Relevamiento histórico de la comunicación en la UNR	-Tesis de Maestría de Fabián Bicciré -Discurso de asunción como Rector de Franco Bartolacci -Cuadernos de trabajo de Agenda UNR2030	Antecedentes de trabajos complementarios al nuestro en la UNR
Marcas de Racionalidad Comunicacional	Reconocimiento de la lógica actual de las piezas y espacios	Materiales que las áreas generan para contar sus actividades. Materiales que la Universidad genera para contar sobre las áreas	Definición del tipo de encuentro predominante

Entramando UNR

Panel delphi	Horizonte de deseos de las áreas para con su tarea cotidiana	Responsables de las diez áreas de gestión a entramar	Consenso sobre el deseo que orbita la trama futura
Versión técnica comunicacional	Co creación de la definición concertada del problema	VTC en gabinete, con participantes asincrónicos	Registro de la complejidad en el territorio y los obstáculos que obturan la transformación buscada
Mapeo comunicacional de actores	Reconocimiento de la diversidad de lógicas en el territorio		Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración
Reconocimiento de matrices socioculturales	Agrupamiento operativo bajo la variable de vinculación con el problema	Los actores identificados como relevantes en el territorio	Reconocimiento de los autodispositivos colectivos
Árbol de soluciones	Reconocimiento de procesos necesarios	Las matrices identificadas	Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales
Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	La mirada clara sobre los aspectos concretos a transformar y la forma en que se va a hacer	Los resultados del árbol de soluciones	Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad

Tabla 1: Matriz de datos de la investigación enactiva en comunicación. Producción propia en base a Massoni 2013

En una IEC, registramos sistemáticamente el cambio, constante, fluido, deviniendo inevitablemente. Trabajamos sobre ese cambio, y como los vínculos se van reconfigurando, o al menos, la parte que somos capaces de percibir en la investigación. En esa observación sistemática de lo comunicacional, tomamos registro de lo que cambia en la trama intersubjetiva con ayuda de formularios, tablas, diagramas, que nos aportan a hacer visible esta trama que se teje de manera permanente

“Las herramientas son los mapas fluidos, aquello que la investigación tradicional mencionaría como resultados y que en la investigación en comunicación enactiva es una particular forma de sistematización, registro y visualización de datos, los cuales dan cuenta de la relación actual que se analiza pero siempre con vistas a la transformación deseada” (Massoni S. , 2016)

Lo que cada técnica arroja, no son resultado, son insumo, porque es lo que estamos sistematizando, es la materia prima de nuestra siguiente construcción metodológica, el material con el que seguimos creando modos de registrar lo que cambia en el territorio.

Bibliografía del capítulo

De Sousa, (2014). Democracia al borde del caos. Ensayo contra la autoflagelación.

Fals Borda, O. (2008). La investigación-acción en convergencias disciplinarias.

Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homosapiens. Rosario.

Massoni, S. (2015). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactivo. FISEC

Massoni, S. (2013). *Metodología de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito : CIESPAL.

Massoni, S. (2018). Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. En c. S.

Massoni, W. Uranga, & V. Longo., *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Nueva Editorial Universitaria- U.N.S.L.

Najmanovich, D. (1998). Interdisciplina. Riesgos y beneficios del arte dialogico. *Revista TRAMAS. Publicación de la Asociación Uruguaya de psicoanálisis de las configuraciones vinculares. Tomo IV, N° 4.*

7. Río revuelto



Río revuelto

Nos sumergimos en el río para comenzar a trabajar en el vínculo entre el buque, el agua y los peces, usando todo lo que cargamos en la bodega y algunos recursos que podamos pescar. Nos zambullimos sin escafandra a mojarnos enteros, a dejar que se nos llenen las orejas de agua. “Nuestra cultura ha limitado lo corporal a lo biológico, lo vivo a lo físico y lo material a lo mecánico. Hemos concebido al hombre enfrentado con la naturaleza y también hemos descuartizado conceptualmente nuestro cuerpo al pensarlo en términos de “aparatos”. El hombre se separó de la comunidad, la persona del organismo, la humanidad del cosmos. Al aislarlo de su medio nutriente, el cuerpo se volvió antónimo del alma” (Najmanovich, 2009).

Recorremos el territorio con la consigna de la escucha (en el sentido amplio) de la diversidad que lo habita y lo habilita. Con el horizonte puesto en propiciar encuentros y fortalecer la trama viva que toda organización implica, nos disponemos a integrar a los actores a partir de la consideración de sus trayectorias. Reconociendo que las estrategias parten de los saberes existentes en cada territorio, y que existen múltiples saberes, incluso por fuera de lo académico. Nos disponemos a recorrer el territorio sin minimizar el componente de lo vivo; hacer cuerpo con el mundo. Siempre sabiendo que la IEC busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Nos proponemos conocer lo que existe, en vistas a la transformación (Massoni, 2016).

MRC

Para aplicar la técnica de MRC, nos enfocamos en rastrear las piezas y espacios que las áreas de gestión de la UNR utilizan para poner en conocimiento a la Comunidad Universitaria acerca de sus novedades y actividades.

La definición de esta técnica establece que se trata del análisis de piezas y espacios habituales, y en eso se fundamenta la elección del corpus que se expresa a continuación, sin embargo, se registraron piezas y espacios no habituales, sino

Entramando UNR

excepcionales que no hemos analizado en este punto, pero constituyen esfuerzos interesantes que han tenido buena aceptación y de sistematizarse podrían favorecer la sinergia pretendida en esta trama organizacional.

TABLA N° 2 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 27/03/2020
Tipos de espacios		
1	Eventos: anuncios/lanzamientos/inauguraciones	
2	Grupos de whatsapp	

Tabla 2: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Espacios habituales. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 3 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Piezas de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 27/03/2020
Tipos de piezas		
1	Flyers de invitación	
2	Resoluciones	

Tabla 3: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Piezas habituales. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

En este reconocimiento, no se tomaron en cuenta las cuantiosas réplicas que cada pieza y espacio tienen en redes sociales (Facebook, instagram, twitter de la Universidad, de

las Áreas de las personas que organizan y participan de cada actividad...), ya que entendemos que esta práctica multiplica en otro soporte el producto que estamos analizando en su formato primario. Es válida la aclaración, porque es precisamente en las redes sociales en donde circulan con persistencia estas instancias y sus posteriores correlatos, y son claramente la vidriera de la gestión y sus artífices. En la mayoría de los casos, las piezas son producidas para este destino de circulación, quizás podría argumentarse la despapelización a una perspectiva ambiental, pero estamos más cerca de considerar que esto se debe a la abundancia e inmediatez que las piezas requieren por la proximidad de las actividades entre sí. Por lo tanto, una cuestión de economía e incompatibilidad con los tiempos de producción de las piezas en otro formato, son las cuestiones más notables al momento de ver que la principal herramienta de la que se valen las Áreas de Gestión, son sus redes sociales (con distintos niveles de alcance, y diferentes estrategias comunicacionales que sería preciso analizar en otra instancia).

Imagen N° 1

Espacio: Eventos



Presentación de la Agenda UNR2030: líneas estratégicas y metas. 18 de diciembre a las 9 hs. en el Espacio Cultural Universitario (ECU).

Tabla 4: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Eventos. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

El formato de los eventos de cada área es bastante similar; como estamos haciendo un análisis del principio de la nueva gestión, que entre sus novedades incluyó la reestructuración del organigrama, nos encontramos en el momento en que cada espacio y sus funciones se repensaron y eso hace que estas primeras actividades de cada área, con algunas variaciones, se constituyan en tres instancias;

Entramando UNR

- Una presentación a cargo del coordinador del área; conformación del equipo, objetivos del área, acciones previstas y/o llevadas a cabo, anuncios...
- Palabras del rector, desafíos, expectativas con relación al área
- Actividad convocante (algún especialista vinculado al área, ofreciendo una charla, un taller, una presentación de libro, una proyección audiovisual...)

El estilo de las fotos que luego llevan esa actividad a las redes sociales poco tiene que ver con el estilo de los eventos. Más allá de las formalidades que todas las instancias de encuentro han tenido, y los acartonados discursos con guiños informales, pero sin ablandar las estructuras conocidas, el correlato que las redes reflejan, es otro. Selfies, miradas cómplices, poses relajadas y tomas espontáneas llenan de humanidad las anécdotas de una Universidad que trata de cambiar su forma de ser percibida.

Imagen N° 2

Espacio: Grupos de whatsapp



Por ser de carácter personal, y no institucional, no existen registros que puedan ser compartidos

Tabla 5: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Grupos de whatsapp. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Los grupos de whatsapp, son espacios de intercambio informal, porque emergen de manera espontánea, es por eso que la conformación de cada uno de ellos (imposible precisar cuántos y cuáles son), tiene estrecha vinculación con la afinidad (aleatoria en

términos estratégicos) entre sus miembros. Por amistad previa, por intereses comunes, por haber compartido alguna tarea puntual, por simpatía, por signo político, por proximidad de las oficinas, por facultad en la que cursaron su carrera de grado, por factores múltiples que no tienen que ver con la operatividad la comunicación en la forma en la que tratamos de orientarla. Los grupos son muchos, las personas que conforman el territorio participan de varios en simultáneo y muchas veces replican la información que circula en un grupo en los otros de los que también forma parte.

En estos grupos se socializa la información sobre el trabajo que hace cada área, se piden ayudas puntuales, se canalizan inquietudes y se invita a brindar apoyo y acompañar con la presencia las actividades, desde la camaradería, por cuestiones que en nada se relacionan con el organigrama o especificidad de la convocatoria. Son el espacio hegemónico en el que se suceden las transformaciones. El tamaño de la estructura y los tiempos de quienes la componen generan imposibilidad de encuentros presenciales, y suelen ser estos espacios de simple acceso y gran inmediatez los encargados de ayudar a que las cosas pasen.

Imagen N° 3

Pieza: Flyers de invitación



Tabla 6: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Flyer de invitación. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

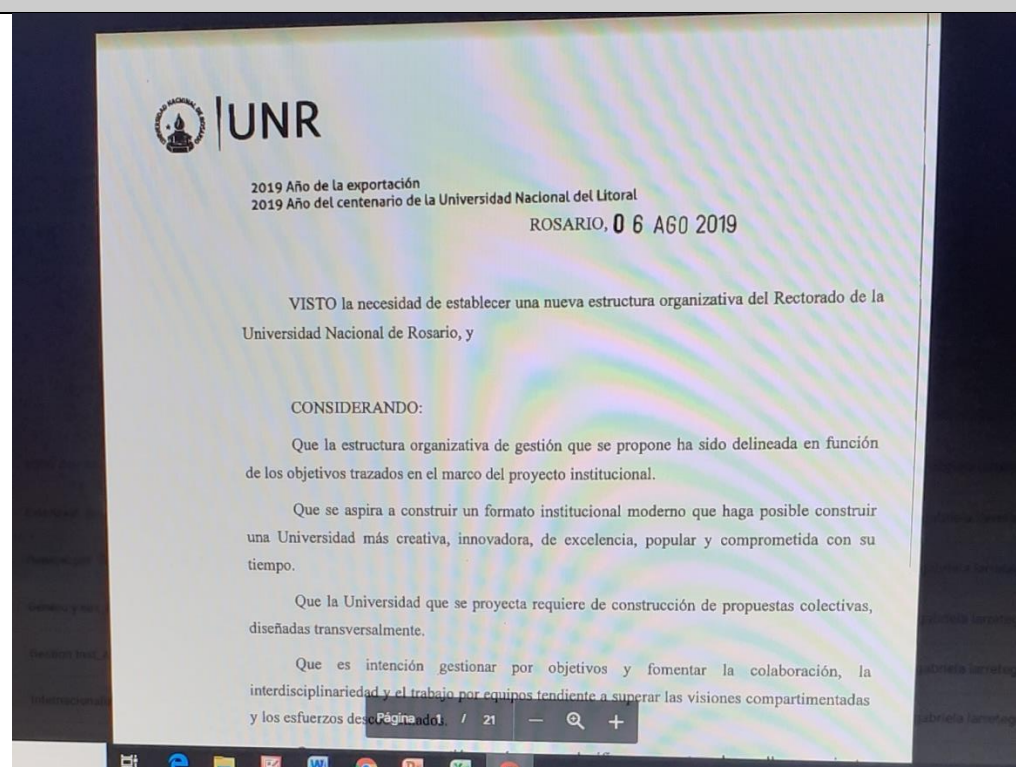
Los flyers oficiales, limpios, claros, sin imagen. Con el logo de la Universidad, y el logo de quien hace de anfitrión de lo que informan, en los colores que establece el manual de estilo, el azul petróleo, asociado a la seriedad, lo académico, y el magenta que marca el horizonte feminista al que apunta la nueva gestión. La solidez puesta en la tipografía sin serif, sin minúsculas en los títulos, que se descontractura en la variedad de tamaños con la que se dinamiza la composición.

Entramando UNR

La información fácil de encontrar, en pocas palabras, los datos necesarios sin texto ampliatorio que acompañe en la imagen (la mayoría de las veces quien circula el flyer lo acompaña con un pequeño texto que orienta la lectura, pero varía según quien y a quien comparta la información).

Imagen N° 4

Pieza: Resoluciones



Resolución que formaliza el nuevo organigrama de la Universidad. Agosto 2019

Tabla 7: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Resoluciones. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Las resoluciones son las comunicaciones formales de la Universidad para con su Comunidad, son las decisiones aprobadas y firmadas, un documento que se emite después de los pasos formales que las acciones propuestas siguen puertas adentro, es el modo en que la Comunidad ve cristalizado el hecho. Se trata, como lo dice su nombre, de algo que ya está resuelto y por lo tanto, no es más que información.

TABLA N° 8 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Espacio comunicacional Eventos		HERRAMIENTA N°2 Fecha 27/03/2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Emerge a partir del uso de mobiliario, la iluminación, el escenario y las sillas para espectadores; se destacan las autoridades que están allí para dar un mensaje a personas pensadas como receptoras de esa comunicación.	
Verticalidad	Es la institución la que marca los ritmos de la convocatoria y las etapas que se suceden dentro de ella	
Denuncismo	Cuando se indica que requieren poner en acción las cuestiones que se anuncian en los eventos, es un modo de interpelar la gestión anterior o las prioridades que la sociedad debe plantearse problematizar	

Tabla 8: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en eventos. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 9 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Espacio comunicacional Grupos de Whatsapp		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 28/03/2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Horizontalidad	Por tratarse de un espacio autogestionado, emergido por sin pretensiones formales, todos los participantes tienen la misma voz.	
Segmentación	La génesis misma de cada grupo implica la necesidad/deseo de compartir la información o los trabajos realizados con algunos miembros de la institución y no con otros (por acción u omisión).	
Comunicación operativa	Se busca avanzar en acuerdos que no pueden suceder de manera presencial, intercambiar datos, solicitar ayudas.	
Interacción de sujetos	Las personas se expresan y comparten archivos, videos, audios, enlaces, el resto de los integrantes ofrece su opinión, hace su aporte si así lo desea.	

Tabla 9: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en grupos de Whatsapp. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 10 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Pieza comunicacional Flyers - Invitaciones		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 28/03/2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Proceso comunicacional de transferencia, la comunicación entendida como mensaje que viaja hasta otro que la recibe.	
Verticalidad	La noción de invitación, determina las pautas de la convocatoria desde una posición institucional.	
Comunicación operativa	Se trata de una pieza con una misión clara; convocar y sus elementos se orientan en la consecución de ese objetivo.	

Tabla 10: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en Flyer de invitación. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 11 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Pieza comunicacional Resoluciones		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 28/03/2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	El proceso deseado es el de transferencia, se debe respetar y cumplir con lo indicado, como una relación lineal donde no hay lugar para la construcción en situación.	
Verticalidad	Responde a un orden definido. Es un documento que emana de la institución, un emisor jerarquizado como fuente.	
Segmentación	Es documentación oficial, se entrega a las personas directamente involucradas con lo que en sus páginas se resuelve.	

Tabla 11: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en resoluciones. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

A partir de la vinculación de las marcas, encontramos la dimensión de la comunicación que protagoniza la pieza o espacio bajo análisis. Es necesario aclarar, que este reconocimiento no conlleva una valoración, así como la CEE no persigue la homogeneización del territorio, este momento metodológico, tampoco supone la efectividad de una dimensión comunicacional por sobre las otras, en línea con la metaperspectiva, se trata de una estrategia situada, y en esos términos, y con el objetivo comunicacional como horizonte, todas tienen aportes y limitaciones al momento de su aplicación.

TABLA N° 12 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Entramando UNR Análisis del sistema de MRC.		HERRAMIENTA N° 2 Fecha 28/03/2020
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Evento	Aparato de reproducción ideológica	Dimensión ideológica Nos sitúa en el universo de los discursos, recorren la comunicación como aparato de reproducción de ideología.
Grupo de whatsapp	Vínculo	Dimensión interaccional Gira en torno a las motivaciones. Entiende a la comunicación como proceso de producción de sentido mediado por las interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes. La comunicación entonces estaría entendida como producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
Flyers	Difusión de mensajes	Dimensión informativa Gira en torno a datos homogéneos y correspondencias cuantitativas con el eje fuertemente instalado en el mensaje y su circulación. Elaborado en el registro de cómo opera el dato.
Resoluciones	Difusión de mensajes	Dimensión informativa Remite al campo de los procesos fácticos, da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información que persigue un objetivo previo. Aporta a la transferencia.

Tabla 12: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Análisis del sistema de MCR. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

VTC

“La VTC pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuales son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios” (Massoni S. , 2013).

En la VTC, el trabajo en talleres ayuda a visibilizar la mirada de los otros y esto da origen a los primeros cruces. De este modo, al llegar al final de la aplicación del algoritmo, una nueva VTC se verá muy diferente de esta inicial. Es la prueba de que los comunicadores generamos cambios en el territorio, al aplicar la metodología se está transformando, mucho antes de llevar a cabo las acciones identificadas como necesarias. Puede parecer, al principio, que solo se trata de llenar las planillas, pero al escuchar los saberes ajenos, ya opera el cambio social conversacional, y los actores reconocen con sorpresa este movimiento.

En este caso, por cuestiones ya explicitadas, vamos a comenzar realizando una VTC en gabinete¹², con la colaboración de diversos participantes de manera asincrónica, y para eso, haremos el esfuerzo de sintetizar el problema con el que vamos a trabajar en una sola frase, simple y concreta que enuncie el obstáculo que consideramos que influye en la concreción de nuestro objetivo. La frase núcleo es, en sí misma un producto de la estrategia.

¹² Esta particularidad se vincula al desarrollo primario de la metodología en tiempos de cuarentena, la imposibilidad de establecer talleres presenciales se superpone al enorme trabajo que todos los agentes que conforman la Universidad están llevando a cabo para colaborar con la crisis sanitaria. Es posible que en un futuro cercano, se pueda realizar una nueva versión implicando a los actores del territorio en esta u otra instancia de la metodología, siendo esto muy enriquecedor para plantear la diferencia entre el gabinete y el taller. A los efectos prácticos de no dilatar la entrega de este documento, se resuelve comenzar por ejercitar los pasos que siguen, en gabinete, realizando consultas puntuales a los actores para completar las planillas, pero sin operar la instancia sincrónica de intercambio con los demás participantes.

TABLA N° 13 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 19/02/2020
Tema	Comunicación y Universidad	
Para quién	Universidad Nacional de Rosario	
Frase núcleo de la VTC	Falta de articulación de las Áreas de Gestión	

Tabla 13: Frase núcleo del problema. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En función de esta frase, debemos tratar de desglosar la mayor cantidad de componentes del problema (entendidos como “Aspectos diferenciados en la multidimensionalidad que causan la situación problemática”) y aspectos posibles, de manera que podamos obtener una mayor conectividad entre ellos al momento de analizar el problema de manera compleja y múltiple.

Tabla N° 14 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 30/03/2020
Frase núcleo de la VTC: Falta de articulación de las Áreas de Gestión		
Componentes	Aspectos	
Componente 1: Ideológico	1.1: Carencia de una decisión política para el trabajo concreto en red	
	1.2: Incentivo al logro de objetivos del área, escindido del proyecto macro	
	1.3: Gestión personalista que capitaliza los insumos de las áreas	

Componente 2: Técnico metodológico	2.1: Falta de tiempo por exceso de trabajo en cada área
	2.2: Desconocimiento/desvalorización de la necesidad del trabajo en conjunto
	2.3: Escasa promoción de espacios de encuentro entre equipos de trabajo
Componente 3: Cultural institucional	3.1: Cultura organizacional disociada del trabajo inter equipos
	3.2: Sana “competencia” entre áreas de gestión
	3.3: Prevalencia del marketing como rol de la comunicación

Tabla 14: Componentes y aspectos del problema. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En el desarrollo de cada componente y sus aspectos, será de capital importancia registrar los actores que se vinculan a ellos. Al detallar de manera exhaustiva los actores vinculados a cada aspecto y nivel, buscamos detectar aquellos que se repitan y los que aparezcan de manera poco habitual, para fortalecer el trabajo de los pasos siguientes.

Entendemos a los **síntomas** como efectos que tienen existencia a causa del problema en relación con cada componente y aspecto, las **consecuencias** serían su derivación analítica, las **causas próximas** son las que generan la situación problemática y las **causas básicas** también, pero ligadas a la estructura.

Habiendo identificado los niveles del problema, es momento de analizar cada uno de ellos, de abrirlos para mirar cómo llegan a emerger en el territorio con esas características y que obtura su dinámica actual.

TABLA N° 15 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 31/03/2020
Síntomas	1.1 Inexistencia de espacios de encuentro periódicos 1.2 Objetivos por área, escindidos del resto de las áreas 1.3 Estructuras organizativas verticales	
Consecuencias	1.1 Sobrecarga de tareas por subaprovechamiento de los recursos disponibles 1.2 Trabajo atomizado 1.3 Escasa articulación para potenciar mediante el trabajo en equipo los esfuerzos de cada área de gestión	
Componente de la VTC: Ideológico	1.1: Carencia de una decisión política para el trabajo concreto en red 1.2: Incentivo al logro de objetivos del área, escindido del proyecto macro 1.3: Gestión personalista que capitaliza los insumos de las áreas	
Causas próximas	1.1 Concepción de las áreas como núcleos cerrados al trabajo de sus miembros 1.2 Atomización del trabajador dentro de sus unidades de trabajo 1.3 Liderazgo personalista fuerte	
Causas básicas	1.1 Relación persona-tarea, escindida de la macro estructura 1.2 La Universidad como estructura grande, despersonalizada 1.3 Lógica laboral focalizada de manera lineal en la tarea encomendada	

Tabla 15: Niveles del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 16 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 31/03/2020
Síntomas	2.1 Poca gente en relación al trabajo esperado en cada área 2.2 Carencia de articulación estratégica para un objetivo común 2.3 Intentos de trabajo con otros equipos vinculados por afinidad más que por cuestiones operativas	
Consecuencias	2.1 Desaprovechamiento del potencial de sinergia 2.2 Desperdicio de recursos humanos, materiales y económicos 2.3 Perdida de riqueza potencial en las acciones de cada área	
Componente de la VTC: Técnico metodológico	2.1: Falta de tiempo por exceso de trabajo en cada área 2.2: Desconocimiento/desvalorización de la necesidad del trabajo en conjunto 2.3: Escasa promoción de espacios estratégicos de encuentro entre equipos de trabajo	
Causas próximas	2.1 Intensificación del trabajo de cada área en un periodo muy corto de tiempo 2.2 Desconocimiento de los intereses del resto de los trabajadores de la Universidad 2.3 Necesidad de cumplir con compromisos inmediatos en todas las áreas, poniendo en riesgo los objetivos a largo plazo	
Causas básicas	2.1 Agotamiento de los recursos humanos y probable desmotivación 2.2 Atomización de los esfuerzos individuales, competencia exitista entre áreas 2.3 Motivación resultadista, alejada de lo procesual	

Tabla 16: Niveles del componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 17 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 31/03/2020
Síntomas	3.1 Superposición de actividades propuestas por diferentes áreas 3.2 Cultura organizacional desarticulada 3.3 Comunicados centralizados por el rector acerca del trabajo que se realiza en las áreas de gestión	
Consecuencia	3.1 Subaprovechamiento de las propuestas y los recursos que las sustentan 3.2 Trabajo del personal de la Universidad en función a intereses propios 3.3 Territorio en reconfiguración con motivo de la transformación de la Universidad en los últimos meses	
Componente de la VTC: Cultural institucional	3.1: Cultura organizacional disociada del trabajo inter equipos 3.2: Sana “competencia” entre áreas de gestión 3.3: Prevalencia del marketing como rol de la comunicación	
Causas próximas	3.1 Intensificación de la oferta de actividades generadas por las áreas de gestión 3.2 Desconocimiento del trabajo que se realizan los pares en la Universidad 3.3 Desconexión, aislamiento	
Causas básicas	3.1 Desconocimiento de la sinergia potencial residente en otras áreas 3.2 Mezquindades y egos 3.3 Relación Universidad-Comunidad por sobre Universidad-Universidad	

Tabla 17: Niveles del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Entramando UNR

Este paso, comprende los componentes y aspectos que despliegan la complejidad del territorio en sus diferentes niveles. Es importante tender a la mayor complejidad posible, por esta razón, se prefiere realizar esta tarea en equipos que aporten diversidad de miradas sobre la situación que se busca destrabar, convocar especialistas de diversos campos del saber que se encuentren trabajando en el territorio de nuestro interés es una de las claves para lograr esta mirada múltiple. A su vez es necesario lograr una redacción sintética que contribuya a iluminar los puntos en los que se considera primordial operar; el problema y los obstáculos que lo originan.

TABLA N° 18 VTC - Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Entramando UNR VTC SINTÉTICA		HERRAMIENTA N° 3 Fecha 03/04/2020
Síntomas	Carencia de articulación estratégica para un objetivo común. Intentos de trabajo con otros equipos vinculados por afinidad más que por cuestiones operativas. Superposición de actividades propuestas por diferentes áreas. Objetivos por área, escindidos del resto de las áreas. Estructuras organizativas verticales, centradas en el rector. Poca gente en relación al trabajo esperado en cada área.	
Consecuencias	Desaprovechamiento del potencial de sinergia y sobrecarga de tareas. Desperdicio de recursos humanos, materiales y económicos y subaprovechamiento de las propuestas. Territorio en reconfiguración con motivo de la transformación de la Universidad en los últimos meses.	
Frase núcleo de la VTC	Falta de articulación de las Áreas de Gestión	

Entramando UNR

Componentes del problema	Componente 1: Ideológico político Componente 2: Técnico metodológico Componente 3: Cultural institucional
Causas próximas	Liderazgo personalista fuerte. Necesidad de cumplir con compromisos inmediatos en todas las áreas, poniendo en riesgo los objetivos a largo plazo. Intensificación de la oferta de actividades generadas por las áreas de gestión. Desconexión, aislamiento por desconocimiento del trabajo que se realizan los pares en la Universidad (áreas como núcleos cerrados).
Causas básicas	Relación persona-tarea, escindida de la macro estructura. Agotamiento de los recursos humanos y probable desmotivación. Atomización de los esfuerzos individuales, competencia exitista entre áreas. Motivación resultadista, alejada de lo procesual. Desconocimiento de la sinergia potencial residente en otras áreas. Mezquindades y egos. Relación Universidad-Comunidad por sobre Universidad-Universidad.

Tabla 18: VTC Sintética. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Mapeo Comunicacional de Actores

Es tiempo de reconocer y jerarquizar los actores que sostienen estas prácticas con distintos grados de protagonismo y vinculados a los componentes que identificamos en la aplicación metodológica precedente. Nos proponemos, entonces, enlistar la diversidad de actores a los que deberíamos indagar como modo de acercarnos al conocimiento de sus intereses y necesidades.

Entramando UNR

Para dar cuenta de ellos de manera visual, se efectuaron los diagramas teniendo en cuenta los actores más influyentes e importantes dependiendo del aspecto analizado (círculos más grandes) y aquellos de menor importancia (círculos más pequeños).

TABLA N° 19 Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto Entramando UNR Reconocimiento de actores por componente de la VTC COMPONENTE: Ideológico		HERRAMIENTA N° 4 Fecha 03/04/2020
	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización	
Consecuencias	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización- Comunidad Universitaria	
Aspectos	1. 1	Carencia de una decisión política para el trabajo concreto en red.
	1. 2	Incentivo al logro de objetivos del área, escindido del proyecto macro.
	1. 3	Gestión personalista que capitaliza los insumos de las áreas.

Entramando UNR

Causas próximas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Sindicatos de trabajadores universitarios - Ministerio de Trabajo de la Nación
Causas básicas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Sindicatos de trabajadores universitarios - Ministerio de Trabajo de la Nación

Tabla 19: Actores del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

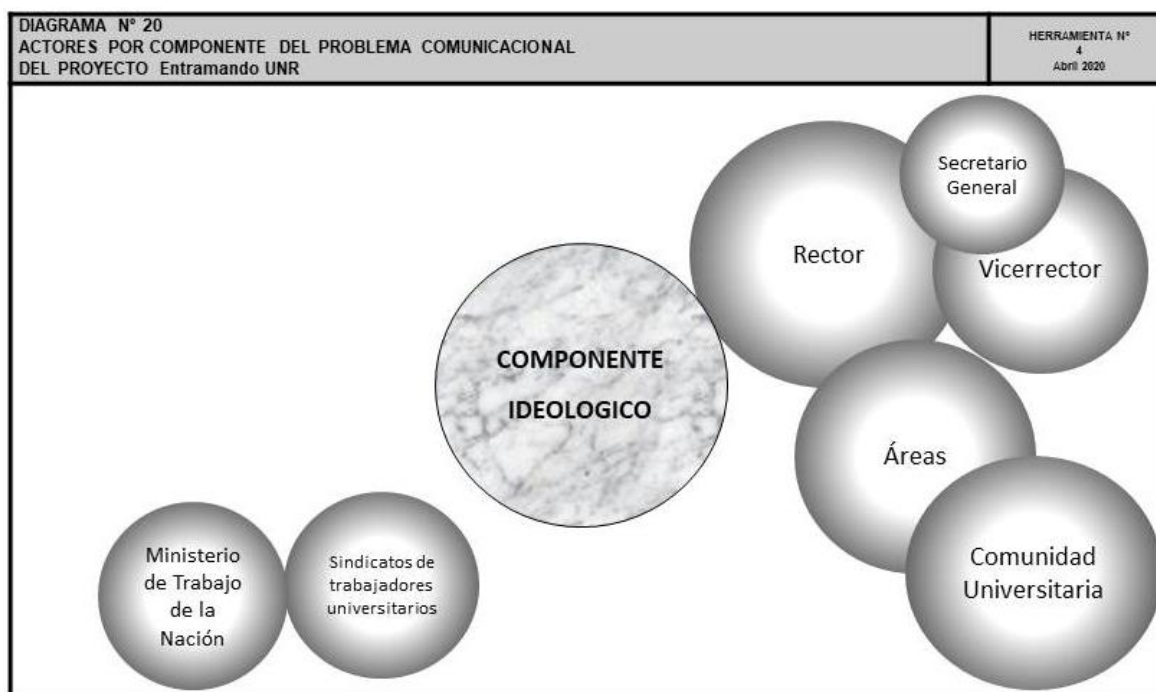


Tabla 20: Gráfico de actores del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Entramando UNR

En el componente IDEOLÓGICO, se ve una predominancia de la figura del rector en diálogo directo con las Áreas y a través de ellas, con la Comunidad Universitaria completa y una ausencia de las figuras que se reconocen vinculadas a la identidad de los trabajadores de la Universidad en tanto tales.

TABLA N° 21 Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto Entramando UNR Reconocimiento de actores por componente de la VTC COMPONENTE: Técnico metodológico		HERRAMIENTA N° 4 Fecha 03/04/2020
	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Sindicatos de trabajadores universitarios - Ministerio de Trabajo de la Nación - CIN - Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación - Parlamento Nacional - Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario - Consejos Directivos de las Facultades	
Consecuencias	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización	

Entramando UNR

Aspectos	2. 1	Falta de tiempo por exceso de trabajo en cada área.
	2. 2	Desconocimiento/desvalorización de la necesidad del trabajo en conjunto.
	2. 3	Escasa promoción de espacios de encuentro entre equipos de trabajo.
Causas próximas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización	
Causas básicas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Académica y de Aprendizaje - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización	

Tabla 21: Actores del componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

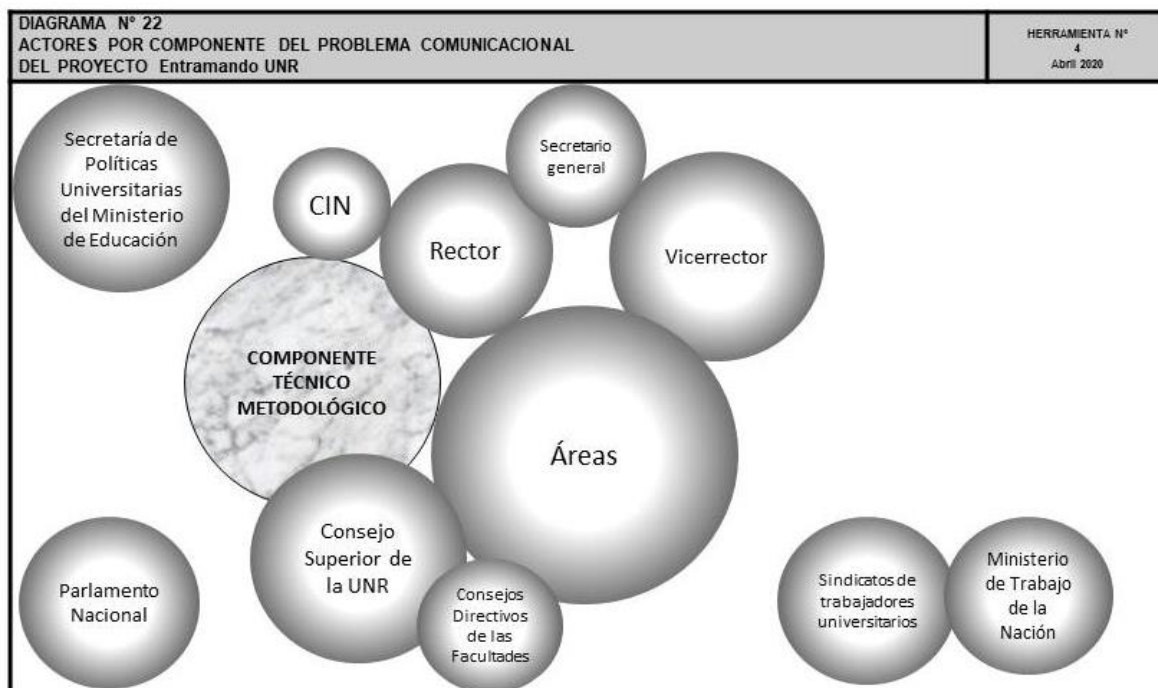


Tabla 22: Gráfico de actores del componente técnico metodológico. *Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En el componente TÉCNICO METODOLÓGICO aparece más fuerte la impronta de los órganos de co-gobierno de la Universidad y muy lejos las organizaciones gubernamentales. Es donde debería reforzarse el modo de entramar al que estamos intentando abonar.

Este componente hace necesaria la puesta en consideración de actores como el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), ya que la asignación del presupuesto para las universidades nacionales se produce de una manera concertada entre este organismo que nuclea al conjunto del sistema universitario público, el Poder Ejecutivo (a través de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación) y el Parlamento nacional.

TABLA N° 23 Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto Entramando UNR Reconocimiento de actores por componente de la VTC COMPONENTE: Cultural institucional		HERRAMIENTA N° 4 Fecha 03/04/2020
	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Consejos Directivos de las Facultades	
Consecuencias	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Consejos Directivos de las Facultades - Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario	
Aspectos	3.1	Cultura organizacional disociada del trabajo inter equipos.
	3.2	Sana “competencia” entre áreas de gestión.
	3.3	Prevalencia del marketing como rol de la comunicación.
Causas próximas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - Consejos Directivos de las Facultades	

Entramando UNR

Causas básicas	Rector - Vicerrector - Secretario General - Área Acción Social y Gremial - Área Bienestar Universitario - Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo - Área Derechos Humanos - Área Extensión y Territorio - Área Género y Sexualidades - Área Gestión Económica y Financiera - Área Gestión Institucional - Área Internacionalización - IESALC - Consejos Directivos de las Facultades - CIN - Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación -
-----------------------	--

Tabla 23: Actores del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

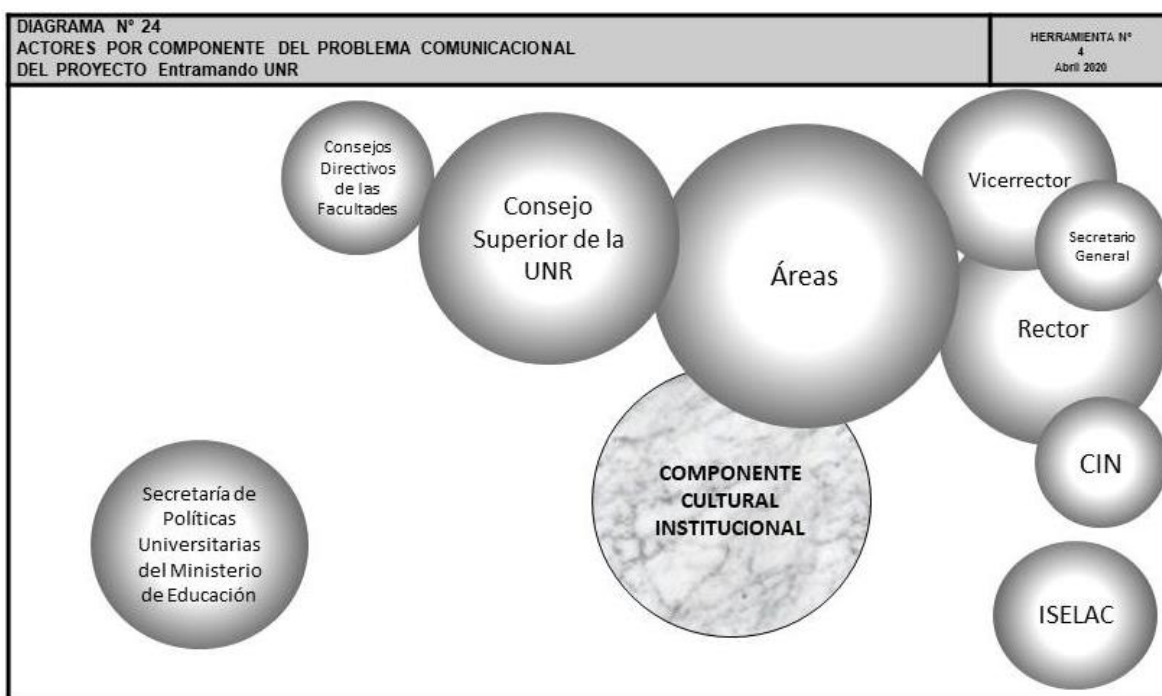


Tabla 24: Gráfico de actores del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El componente CULTURAL INSTITUCIONAL se centra fuertemente en las Áreas y los vínculos que sostienen en el reconocimiento de su actual cultura organizacional sobre la que se pretende lograr la transformación. De todas formas, lejos, pero presente se hace mención a organismos que aportan el marco nacional e internacional para la construcción de las universidades.

Matrices socioculturales

Una vez desglosados los actores y analizado el vínculo que tienen con los componentes identificados, los agrupamos según su modalidad actual de vínculo con la problemática, el rol que por acción u omisión mantienen con el motivo de nuestra indagación y la manera en que perciben la situación. A esta operación la llamamos Reconocimiento de Matrices Socioculturales, entendiendo a la matriz como la estructura con la que se producen piezas en serie; el molde que con solo verlo nos permite inferir algunas características, al menos generales, del producto que podemos obtener de él. Agrupamos los actores por la forma en la que creemos que son moldes para producir impactos similares en la trama sociocultural en la que se encuentran incluidos según nuestras operaciones analíticas. Es muy probable que una vez que se produzca un movimiento en el territorio, eso genere un cambio en el problema, y por consiguiente haga que se modifique el listado de actores y eso impacte en el modo de nombrar las MS, porque la comunicación es situada pero en un terreno fluido, porque la metaperspectiva en tanto buque está anclada a un sitio que no le significa una quietud.

TABLA N° 25 Proyecto Entramando UNR Reconocimiento de Matrices Socioculturales	HERRAMIENTA N°
	5
	Fecha
	06/04/2020
Los que financian. Parlamento Nacional, Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo de la Nación, Sindicatos de trabajadores universitarios	
Los que deciden. Rector, Vicerrector, Secretario General, Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario,	
Los que proponen. CIN, IESALC	
Los que ejecutan. Miembros de las áreas de gestión; Área Académica y de Aprendizaje, Área Acción Social y Gremial, Área Bienestar Universitario, Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, Área Derechos Humanos, Área Extensión y Territorio, Área Género y Sexualidades, Área Gestión Económica y Financiera, Área Gestión Institucional, Área Internacionalización	

Entramando UNR

Los que se benefician. Comunidad Universitaria, Consejos Directivos de las Facultades

Tabla 25: Reconocimiento de MS. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Una vez agrupados los actores en matrices, procedemos a desplegar como es ese vínculo que comparten con el problema, Expectativas, Necesidades, Intereses, Saberes y Emociones.

TABLA N° 26 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto Entramando UNR		HERRAMIENTA N° 5 Fecha 06/04/2020
Matriz Sociocultural: Los que financian.		
Actores	Parlamento Nacional, Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo de la Nación, Sindicatos de trabajadores universitarios	
Expectativas	Lograr los mejores resultados con la inversión que realizan/gestionan/exigen	
Necesidades	Convencer/se de la necesidad de sostener la Universidad Pública, sabiendo que los salarios son el 79% del gasto total.	
Intereses	Aportar los recursos humanos a la estructura de la Universidad Pública	
Saberes	Saben que la actividad universitaria se sostiene con personas que perciben dinero por la cantidad de horas que trabajan. Saben que siempre hace falta más gente y que siempre van a estar por debajo del valor/hora esperado	
Emociones	Cólera: enojo, mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, impaciencia, indignación, ira, irritabilidad, violencia y odio (Massoni S. , 8	

Entramando UNR

	emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)
--	---

Tabla 26: Caracterización de la MS Los que financian. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 27 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto Entramando UNR		HERRAMIENTA N° 5 Fecha 06/04/2020
Matriz Sociocultural: Los que deciden.		
Actores	Rector, Vicerrector, Secretario General, Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario,	
Expectativas	Alcanzar los objetivos macro de la Universidad convocando a los actores pertinentes	
Necesidades	Compromiso de los demás. Convencer sobre el camino a seguir de la Universidad, y lograr adhesión	
Intereses	Lograr que su trabajo destaque de quienes estuvieron antes, dejar una huella positiva.	
Saberes	Conocen el territorio y son artífices de gran parte de los equipos de trabajo de los que dependen sus intereses	
Emociones	Amor; aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, gusto, adhesión, caridad, confianza, devoción, dedicación, gentileza (Massoni S. , 8 emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)	

Tabla 27: Caracterización de la MS Los que deciden. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 28 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto Entramando UNR		HERRAMIENTA N° 5 Fecha 06/04/2020
Matriz Sociocultural: Los que proponen		
Actores	CIN, IESALC	
Expectativas	Generar cambios macro estructurales	
Necesidades	Compromiso de los rangos subalternos	
Intereses	Lograr excelencia en la educación superior entendida como “un bien público social, un derecho humano universal y un deber del Estado”	
Saberes	Tienen información cuantitativa y conversaciones periódicas con las autoridades de la Universidad. Saben que cambios hay que hacer a gran escala.	
Emociones	Miedo; ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico (Massoni S. , 8 emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)	

Tabla 28: Caracterización de la MS Los que proponen. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 29 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto Entramando UNR		HERRAMIENTA N° 5 Fecha 06/04/2020
Matriz Sociocultural: Los que ejecutan.		
Actores	Miembros de las áreas de gestión; Área Académica y de Aprendizaje, Área Acción Social y Gremial, Área Bienestar Universitario, Área Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, Área Derechos Humanos, Área Extensión y Territorio, Área Género y Sexualidades, Área Gestión Económica y Financiera, Área Gestión Institucional, Área Internacionalización	
Expectativas	Concretar los objetivos de su área	
Necesidades	Más tiempo y menos presiones	
Intereses	Ampliar los equipos de trabajo, las herramientas y los espacios	
Saberes	Saben cuál es su rol y como trabaja su área	
Emociones	Alegría; disfrute, felicidad, alivio, capricho, extravagancia, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, placer sensual, satisfacción y manía (Massoni S. , 8 emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)	

Tabla 29: Caracterización de la MS Los que ejecutan. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 30 Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) Proyecto Entramando UNR		HERRAMIENTA N° 5 Fecha 06/04/2020
Matriz Sociocultural: Los que se benefician.		
Actores	Comunidad Universitaria (Organizaciones articuladas a las actividades de la universidad), Consejos Directivos de las Facultades (Docentes/No docentes/Estudiantes/graduados)	
Expectativas	Solucionar sus problemas individuales en un organismo que apunta a lo colectivo	
Necesidades	Vincularse con la Universidad para lo que necesitan (estudiar, mejorar su industria, conseguir voluntarios, optimizar su planta docente...)	
Intereses	Tomar lo que la Universidad ofrece y exigir lo que no ofrece	
Saberes	Saben parte de lo que la Universidad hace, y a que se pueden acercar para obtener un beneficio concreto	
Emociones	Sorpresa; asombro, estupefacción, maravilla y shock (Massoni S. , 8 emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)	

Tabla 30: Caracterización de la MS Los que se benefician. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Este reconocimiento de matrices, habilita a agrupar los actores para trazar la estrategia de comunicación atendiendo a las diferencias en la manera de estar siendo parte del problema. De este modo, se visualizan los vínculos y se puede pensar en aportar para hacer emerger nuevos modos de entramar el territorio sosteniendo la complejidad que lo constituye. Dejamos de ver un conjunto de peces para poder reconocer distintos cardúmenes nadando juntos y aun cuando se mezclan, sabemos a qué especie pertenece cada uno.

Árbol de soluciones

Lo que sigue es tomar los saberes que circulan y las necesidades identificadas para pensar formas de crear y adecuar productos existentes que aporten a la transformación buscada. Para eso será necesario repasar los aportes del trabajo en el territorio con los actores y poder aplicar ese conocimiento a identificar lo deseable y lo posible.

A modo de ejemplo, vamos a detallar una de las matrices de cada aspecto, para mostrar la forma en que sus intereses y/o necesidades se buscarán traducir en acciones coherentes con el proceso comunicacional identificado como prioritario en términos de dinamización.

TABLA N° 31 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto Entramando UNR				HERRAMIENTA N° 6 Fecha 07/04/2020
Componente de la VTC: Ideológico				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/ Necesidades	Proceso	Acciones a desarrollar
1.1: Carencia de una decisión política para el trabajo concreto en red	Los que deciden.	Interés: Lograr que su trabajo destaque de quienes estuvieron antes, dejar una huella positiva.	Sensibilización	Puesta en valor experiencias exitosas mediante videollamadas con referentes de otras universidades en las que se trabajan los vínculos entre las áreas

1.2: Incentivo al logro de objetivos del área, escindido del proyecto macro	Los que ejecutan.	Necesidad: Más tiempo y menos presiones	Información	Exposición permanente en un espacio físico del edificio de Sede de Rectorado de los objetivos macro de la actual gestión y el modo en que se articula con cada área y con la misión de la Universidad
1.3: Gestión personalista que capitaliza los insumos de las áreas	Los que proponen.	Necesidad: Compromiso de los rangos subalternos	Información Sensibilización	Generar una síntesis de los proyectos principales de cada organismo para que las áreas tomen conozcan lo que se espera de ellas a esos niveles.

Tabla 31: AS para el componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 32 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto Entramando UNR				HERRAMIENTA N° 6 Fecha 07/04/2020
Componente de la VTC: Técnico Metodológico				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/ Necesidades	Proceso	Acciones a desarrollar
2.1: Falta de tiempo por exceso de trabajo en cada área	Los que financian.	Interés: Aportar los recursos humanos a la estructura de la Universidad Pública	Información Sensibilización	Generación de infografías que den cuenta del alcance de las acciones de las áreas sobre miembros de la Comunidad Universitaria para circular en medios de comunicación y redes sociales
2.2: Desconocimiento/desvalorización de la necesidad del trabajo en conjunto	Los que ejecutan.	Necesidad: Más tiempo y menos presiones	Encuentro sociocultural	Lograr reuniones bimensuales presenciales (corporal o virtualmente) que permitan el dialogo entre los miembros de las áreas, desde lo humano y desde lo laboral (en ese orden, diferentes

Entramando UNR

				instancias)
2.3: Escasa promoción de espacios de encuentro entre equipos de trabajo	Los que deciden.	Necesidad: Compromiso de los demás. Convencer sobre el camino a seguir de la Universidad, y lograr adhesión	Encuentro sociocultural	Proponer acciones de trabajo en conjunto y facilitar un taller en el que las áreas se encuentren a pensar que pueden aportar y que pueden necesitar de otras áreas

Tabla 32: AS para el componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 33 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto Entramando UNR				HERRAMIENTA N° 6 Fecha 07/04/2020
Componente de la VTC: Cultural Institucional				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/ Necesidades	Proceso	Acciones a desarrollar
3.1: Cultura organizacional disociada del trabajo inter equipos	Los que proponen.	Interés: Lograr excelencia en la educación superior entendida como “un bien público social, un derecho humano universal y un deber del Estado”	Información	Socializar entre los miembros de la gestión de la UNR las síntesis de los encuentros con y los informes de los organismos vinculados a la educación superior
3.2: Sana “competencia” entre áreas de gestión	Los que ejecutan.	Interés: Ampliar los equipos de trabajo, las herramientas y los espacios	Sensibilización Encuentro sociocultural	Talleres de intercambio de recursos utilizados por las áreas para resolver problemas relevados de forma previa que a otros

Entramando UNR

				todavía les afectan, a modo de intercapacitación y puesta a disposición de los compañeros para colaborar en la implementación de esos recursos
3.3: Prevalencia del marketing como rol de la comunicación	Los que se benefician.	Interés: Tomar lo que la Universidad ofrece y exigir lo que no ofrece	Participación	Crear grupos de trabajo para conocer la mirada de los actores que componen esta matriz, invitándolos a hacer su aporte en relación a las acciones que realizan las áreas para evaluar el impacto que cada una logra y detectar falencias.

Tabla 33: AS para el componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En estas tablas, se da cuenta de la metodología a utilizar para desplegar la totalidad de la estrategia por MS en cada aspecto. Hasta acá se avanzó en la aplicación de las técnicas en gabinete, el siguiente paso es llevar algunas de ellas al territorio bajo análisis a los efectos de ampliar las miradas sobre la problemática y de esa manera, acercarnos más a la situación en los términos de sus actores.

Plan Operativo Inicial

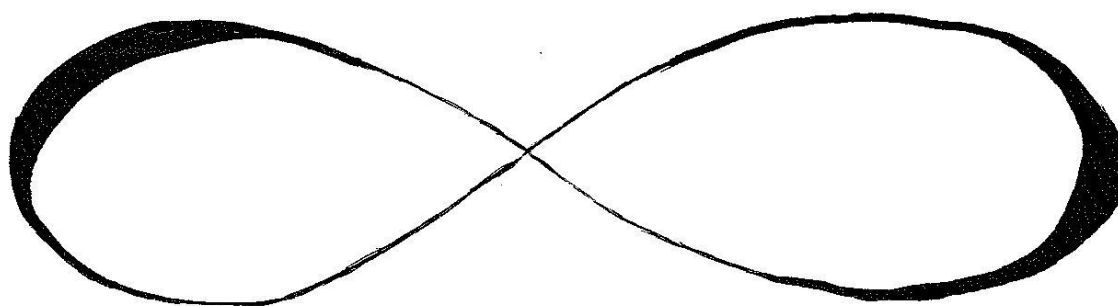
De este modo hemos desplegado el algoritmo fluido que avanza desarrollando las siete operaciones, de manera que cada una aporte los resultados que la siguiente requiere en términos de insumo y las técnicas se vinculan entre ellas.

Una vez identificados los procesos prioritarios que deseamos promover en cada MS y definidas las acciones que son posibles en su ejecución en relación a las agendas de los involucrados, se desarrollan en detalle los productos y espacios que se detallan en el AS tomando como premisa **que se quiere transformar y cómo se va a realizar**, para de este modo, calendarizar las actividades en estrategias de corto, mediano y largo plazo, dando curso ciclo de IEC, como proceso infinito a lo largo del tiempo en un flujo que nunca se detiene.

Bibliografía del capítulo

- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva. *ALAIC*.
- Massoni, S. (2015). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactivo. *FISEC*
- Massoni, S. (2016). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicacion: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. *Civilizar* .
- Massoni, S. (2018). Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. En c. S. Massoni, W. Uranga, & V. Longo., *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Nueva Editorial Universitaria- U.N.S.L.
- Massoni, S. (2019). 8 emociones básicas del mapeo comunicacional. *Guia IEC*.
- Najmanovich, D. (2009). El cuerpo del conocimiento, el conocimiento del cuerpo. *Cuadernos de campo*.

8. Conclusiones - El infinito



“El infinito...
...es la mina de lápiz que tragó el sacapuntunta
y que hubiera escrito la solución a todo”
Pablo Bernasconi

Redondeo operativo

Con el presente trabajo, pretendimos tomar el diagnóstico existente del estado actual de la Universidad y su ideal de futuro generado por AgendaUNR2030, para detectar las posibilidades de fortalecerla, brindando a las personas que la integran la posibilidad de formar parte del cambio macroestructural que nos convoca. Con la idea de ayudar a que los componentes humanos de la Universidad se vuelvan agentes activos de la experiencia de la comunicación en tanto vínculo, buscamos hacer visible la trama de aquella telaraña que queremos concretar entendiendo nuestro rol como miembros de un ecosistema vivo.

Buscamos celebrar lo imprevisible e invitar a vivenciar lo emergente, lo inesperado, lo novedoso. Todo esto aparece en el encuentro, en la experiencia, en la conversación de experiencias previas. Nos nutrimos en el intercambio, en una suerte de fertilización cruzada, diálogo de diferentes, aprendiendo de las diferencias, celebrando el poder creativo de la diferencia.

El futuro es un espacio de voluntad y una tarea colectiva que requiere adaptación e innovación. Miramos el futuro desde la transdisciplina, la complejidad, la globalidad, la normatividad, la científicidad, la dinamicidad y fundamentalmente, desde la participación; tanto para armar el futuro al que aspiramos, como para seguir los pasos que suponen las etapas previas, la participación de todos los involucrados es nodal para lograr este proceso.

Por acá pasamos.

En la fundamentación nos propusimos aceptar cerrar el libro para escribir una aventura genuinamente elegida, lejos de las ingenuidades de optar entre caminos ya delimitados por manos que ya habían escrito las alternativas. Decidimos amasar el marco de plastilina para encuadrar una obra de arte contemporáneo, tan efímera e intaxonomizable como la mayoría de ellas.

Cuando narrábamos el territorio sobre/dentro del que trabajar, reconocíamos una gestión nueva, asumiendo desafíos para una Universidad acorde a su tiempo, en el camino, el tiempo hizo un movimiento sin precedentes en el que quedamos todos latiendo en una extraña temporalidad alejada de cualquier certeza. Los proyectos de todos, gestión incluida, se desvanecían ante la evidencia de un contexto de rediseño de

las prácticas de todo, respirar incluido. Cada campo de la vida se vio sacudido por nuevas formas de hacer, y en este proceso el territorio de aquellas páginas merece ser vuelto a describir. La pandemia puso en evidencia que los lazos que no existían se volvían cada vez más necesarios, y los miembros del gabinete de la UNR se descubrieron habitando una soledad que ya les pertenecía de forma previa.

En el capítulo El puerto, Ester Simancas González y Marcial García López, mostraban el armado de un panel Delphi online como un modo de operativizar los tiempos de los colaboradores en la aplicación metodológica, y por otro lado, proponían algo tan lejano como transformar la actividad y el conocimiento universitarios en contenidos accesibles y de interés para la comunidad universitaria de forma que trascienda el plano académico. Poco tiempo después y arrastrados por la inevitable coyuntura, la primera acción se volvió impensada; la virtualidad estaba invadiendo todos los ámbitos de nuestra rutina y la sola idea de participar de un espacio más se volvía poco amigable. Los tiempos de la distancia se estiraban y acortaban de maneras inesperadas y si bien planificamos el Panel Delphi metodológicamente, no existió el momento oportuno para aplicarlo, y esto se debió a la segunda acción enunciada por los investigadores españoles; el proceso de trascender el plano académico, que se vio acelerado por la necesidad que sintió la Universidad de hacer su aporte en el momento difícil que una pandemia supone. Ahí tomó fuerza lo que el en el mismo capítulo aportaba Trespidi, en relación a lo que él llama “entreayudarnos”, quizás eso fue lo que más se vio de la Universidad puertas afuera en estos meses, desde la adaptación de todo el sistema educativo a la no presencialidad hasta la tarea que las diferentes facultades asumían para involucrarse en superar la crisis; el alcohol en gel y repelente de mosquitos que produjeron en la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas, el aporte de leche de su tambo que realizó la Facultad de Ciencias Agrarias, la gestión excepcional de acelerar las entregas de títulos de grado a profesionales recientemente egresados de las carreras más demandadas, la puesta en pantalla de actividades del Espacio Cultural Universitario y talleres de la Universidad para Adultos Mayores, la tarea de los comedores universitarios para con quienes estaban en situaciones menos favorecidas, las nuevas becas de acceso a internet que rápidamente se lanzaron para estudiantes y docentes que lo requirieran y muchas otras acciones que mostraron la versatilidad y agilidad de un sistema universitario que trasciende el dictado de clases y el expendio de títulos.

Mientras todo esto sacudía el trabajo planificado de las diferentes áreas de gestión que tratábamos de analizar, nos encontramos con el mapa recién definido, en su envoltorio original, listo para ser abierto y navegado. Aquel mapa garabateado por AgendaUNR2030, que había recolectado las voces de la comunidad universitaria para unificar esa polifonía en un deseo colectivo, en una expresión del futuro, en la foto que queremos sacarnos en el año 2030. Hoy ese estudio se asemeja a un pergamino viejo en muchos de sus lineamientos, estamos en un contexto que nos lleva a repensar todo y la Universidad que se expresó para armar ese instrumento en diciembre ya no existe. En

marzo todo se reinventó y en abril empezó a estabilizarse con una nueva ubicación para ese ancla que sitúa sin afirmar.

Cuando como objetivo general nos propusimos “Diseñar una estrategia comunicacional que aporte a articular entre sí las áreas de gestión de la Universidad Nacional de Rosario”, no imaginábamos lo necesario que iba a resultar ese aporte en el nuevo escenario en que nos toca accionar. Con el aislamiento físico, con el distanciamiento social obligatorio y el pedido de evitar los contactos con otras personas que no sean inevitables, se puso de manifiesto que la Universidad estaba más desarticulada de lo que muchos creían.

Al momento de describir la metaperspectiva, aparece (para quien escribe) la imperiosa necesidad de ponerle imágenes a las categorías conceptuales, y así, surge el buque y sus estructuras, y sus partes, y sus aguas y antes del cierre de este documento vamos a incorporar sus cielos, porque las ciencias y las metáforas son una buena combinación, y porque para contagiar a los actores de la trama, es una buena idea invitarlos a navegar. Así, las imágenes aportadas posibilitan abrir la mirada sobre los procesos que buscamos repensar. Podemos nombrar este estudio como “Entramando” porque esta perspectiva nos alienta a buscar la comunicación en forma de red, superar su linealidad, desterrar los compartimientos estancos para iluminar la idea de seres en relación cuyas emociones modifican las acciones e interacciones de manera inevitable. Esto hace aparecer la idea de telaraña y nos ayuda a ver las relaciones en distintos niveles, pero no de manera piramidal, sino desde la lógica visual de una trama radial, donde los nodos se tensan y aflojan en distintos momentos, conforme lo requiera su carácter situado, tan protagónico al momento de operar desde esta mirada. Es por ese protagonismo que le vemos a lo situado en lo relacional, que emerge la necesidad de trabajar con un corpus teórico nacido en cercanía, como lo son las Epistemologías del Sur y su reivindicación de lo local, lo regional, lo propio, lo que estamos tratando de poner en valor mediante un esfuerzo de descolonizar los cánones académicos de pensamiento.

También geográficamente situada en cercanía, la Escuela de Comunicación estratégica, aportando el despliegue metodológico de la IEC y las palabras de Sandra Massoni facilitando entender la importancia de los procesos en términos de fluidez, que nos permiten continuar la tarea de abordar desde la complejidad los fenómenos en movimiento. En el caso puntual de nuestro estudio, un inesperado sacudón planetario hizo que la metodología planificada no pudiera aplicarse, y en simultaneo, puso a toda la Universidad en escena para tomar acción desde un lugar nuevo, con propuestas espontáneas, innovadoras y celebradas que hicieron que este trabajo no deba esperar a que pase el temblor para continuar, sino que recupere en este apartado el gran aporte de lo emergido, la complejidad floreciendo en aristas que no podían estar en la imaginación de ninguno de los actores que durante estos últimos meses se descubrieron navegando desde el mismo buque en desconocidas aguas.

Finalmente llegó el tiempo de zambullirse entre los peces que hacen al medio en el que navegamos, con todo lo que se suele olvidar desde el barco que estamos

invadiendo/compartiendo la biodiversidad. Hay una sensación en los navegantes que tienden a ver desde su barco el agua, las orillas y las aves, pero es muy frecuente olvidarse de que cada nudo que la embarcación avanza, cada vuelta que da el timón, está generando sorpresas y sacudidas entre los seres que comparten agua. De esto, queríamos estar bien conscientes, para ser respetuosos de la biodiversidad, del ecosistema organizacional, para ser responsables con el entorno que nos convoca y debe estar en el centro de la atención.

Entonces logramos entender que desde la metodología nos pensábamos agitando las aguas, y arribamos al tan temido capítulo de “Río revuelto”, en el que se empezaron a desandar los objetivos específicos.

En la aplicación de la técnica de Reconocimiento de MRC (Tablas N°2 a 12), se analizaron piezas y espacios en los que las áreas entran en procesos comunicacionales con la Comunidad UNR, pero se encontró una marcada ausencia de espacios de comunicación para la vinculación entre las áreas y sus integrantes en los diferentes niveles. Cuando rastreamos las MRC, la definición de la herramienta dice que lo hacemos sobre piezas y espacios usuales y no extraordinarios. Este relevamiento nos ayudó a ver que la mayoría de los esfuerzos por generar una comunicación se encuadran bajo el rótulo de excepcionales, muy valorados, pero que no se han logrado, podido, querido, sostener en el tiempo.

Esta falta de encuentro entre áreas es algo que aparece como deseo de algunos miembros integrantes. Existió una reunión de coordinadores de área que tuvo lugar el día 5 de octubre de 2019, y se hicieron muchas propuestas de temas y actividades para la segunda, que hasta el momento no ha sucedido, pero genera gran expectativa.

Gráfico N° 17

Espacio excepcional: Reunión de coordinadores de área

Franco Bartolacci

5 de octubre de 2019 ·

Sábado de reunión, encuentro y trabajo con equipos de gestión de áreas de @unrofficial. Un pequeño alto en el camino para poner en común lo que todas y todos venimos haciendo y planificar lo que sigue. Se vienen cosas muy potentes en todas las áreas. Compromiso genuino en la construcción de más y mejor Universidad Pública. — con Gonzalo Hernan García, Paula Contino, Claudia Voras, José Goity y Guillermo Montero.



Gráfico 20: Publicación en el muro de Facebook personal del rector

Además, Nos parece importante encauzar la consolidación de este equipo en torno a un proyecto común que es UNR, por encima de los proyectos particulares que se relacionan a los objetivos de cada área de gestión. En este sentido, propiciar y acentuar la dimensión ideológica es una tarea inminente. Posiblemente a partir de reuniones más frecuentes hilvanadas por un grupo de whatsapp que funcione entre los coordinadores de área de manera oficial, logrando la interacción de sujetos en los distintos niveles del organigrama (quizás otros grupos inter área con personas abocadas a actividades complementarias como los administrativos, los comunicadores, los...).

En el último mes, se dio conformación a este grupo de whatsapp que veníamos considerando necesario entre quienes conforman el gabinete, pero el mismo tiene por función compartir de manera poco sistematizada información que emerge con verticalidad de la voz del rector, cristalizando el ya intuido sociograma radial rector-resto que se impone sobre el organigrama formal.

También pudimos, en este desarrollo metodológico, reconocer un igual rango de información para todos los componentes de la Comunidad UNR, es igual el vínculo que se establece entre un área y otra que entre cualquier área y el alumnado de la Universidad. Queda pendiente trabajar sobre la segmentación y los niveles de circulación de la información. Si bien nuestro objetivo concreto se pronuncia en dirección a la generación de acciones surgidas de rutinas de encuentro y trabajo entre diferentes sectores, consideramos un paso previo el socializar entre las áreas el trabajo que cada una realiza, como modo de poner en conocimiento los posibles puntos en los que esta articulación podría producir sinergias.

En el diseño de la estrategia de comunicación, interpelamos la complejidad y la heterogeneidad, incorporamos el conocimiento circulante en la situación y construimos de manera colectiva los distintos componentes de la organización. Tomando como frase núcleo del problema (Tabla N°13) la falta de articulación de las áreas de gestión, en el desarrollo metodológico se lograron conclusiones parciales que vamos a tratar de recopilar de manera sintética.

Nos propusimos hacer un MCA (Tablas N°19 a 24) y su posterior agrupamiento en MS (Tablas N°25 a 30), estamos en el camino de indagar con mayor profundidad una caracterización de matrices que taxonomice las posibles variedades de relación con la problemática que pueden existir al interior de las Áreas de gestión, que por cuestiones de tiempo (y contexto de pandemia a escala mundial) aún no han sido correspondientemente abordados. Es una interminable tarea de reconocer constantemente los intereses y necesidades móviles que convoquen a los actores intervinientes en cada momento de la organización a reconfigurar los vínculos en el territorio de su accionar y diseñar productos comunicacionales acordes a ellos.

Una vez terminada la aplicación de estas herramientas, surgieron nuevas inquietudes alentadas por la composición del nuevo escenario ya mencionado, que hacen inminente una nueva etapa de repensar los vínculos que es necesario entramar para fortalecer esta

telaraña que está demasiado tensa, y necesita aliviar algunos hilos proteicos de su tejido.

De esta manera, y en línea con el reconocimiento de intereses y necesidades que pudimos plasmar, los actores que conforman la matriz nombrada como “Los que deciden” (Tabla N°27) se mostraron más interesados que antes en reforzar las actividades tendientes a ofrecer contención a los responsables de áreas, que se manifiestan desconectados y aislados mientras intentan dar continuidad a las actividades que solían hacer y anexar las que la situación amerita. De esta manera, se vuelve prioritario reforzar el diseño de acciones para activar prontamente en relación a la matriz “Los que ejecutan” (Tabla N°29), que están necesitando un espacio que les habilite la palabra, para continuar sus tareas desde una emoción distinta a la actual, que pasó a estar más relacionada al miedo; ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico (Massoni S. , 8 emociones básicas del mapeo comunicacional, 2019)

Finalmente y para diseñar una estrategia comunicacional que aporte a articular entre sí las áreas de gestión de la Universidad Nacional de Rosario, nos ha resultado interesante poner en conocimiento de los participantes de la IEC la posibilidad de pensar a la comunicación como vínculo esencialmente humano, imposible de compartimentar. Esta puesta en palabras de una idea que parece por todos conocida, apareció como herramienta que de manera tardía fue expresada por distintos actores, que desde su participación en algún encuentro pudieron pensar nuevas formas de entramar la Universidad como organismo vivo que está siendo. En muchos casos, se manifestó el acostumbramiento a situaciones no ideales, que hicieron olvidar la posibilidad de hacer las cosas de otra forma. Allí, renace el potencial transformador que la vorágine de la rutina parecía haber aplastado.

En la academia pensamos y actuamos por partes, separando metódicamente, al parecer nos encontramos en la coyuntura propicia para pensar que es tiempo de unir. Es posible poner fin a la hiperespecialización. El pensamiento lineal divide, fragmenta y mutila lo real, la conciencia de la multidimensionalidad de los fenómenos nos revela la pobreza de toda división y los problemas de una dimensión especializada que omite la mirada de la complejidad.

Es momento entonces de replantear la noción de tiempo, de revisar nuestro interés por cocrear mundos junto con otros... ofrecerles invertir en estar mejor, sugerirles que es necesario transformar su cotidianeidad, cuando quizás estaban cómodos con su modo de accionar... y en medio de todo esto... hay brillo en los ojos frente a la palabra TRAMA.

Por delante queda para esto, aplicar la séptima herramienta del algoritmo fluido y plasmar el Plan Inicial de aplicación de acciones, también es una deuda pendiente el sondeo mediante panel delphi y seguramente nos encontraremos generando nuevas instancias para indagar la complejidad que la organización, en tanto organismo vivo, continua pulsando y fluyendo.

Cierre

¿Cuándo y cómo dar por cerrado un ciclo?

La comunicación va a seguir fluyendo y aún no hemos podido dar cuenta de todos los vínculos actuales de la trama que está viva y sigue latiendo, ¿de qué manera presionar las teclas para imprimir sin sentir que nada está cerrado o terminado? Imprimir es cristalizar en papel un momento, una foto, una situación actual que está muy lejos de ser un cierre, porque los vínculos en ninguna organización se terminan de modelar en algún momento, porque nada está cerrado o quieto, y si empezamos este documento diciendo eso, es muy posible que tengamos la certeza de que nunca va a estar terminado... y así es.

Dentro del encuadre internacional que citamos antes de comenzar este trayecto, aparece el listado de los 17 ODS, y mientras esta investigación estaba en proceso, desde Perú, Joaquín Leguía propuso agregar otro objetivo: “Empatía activa por la vida”¹³, su aporte es pensar en el ODS 18 como «la capacidad de sentir, percibir y comprender lo que afecta a una persona, animal, planta o ecosistema y emprender acciones orientadas a generar su mejora», de esta manera, confirmamos que poner el eje en lo vivo tiene que ser esa estructura que definimos para la construcción del buque de la metaperspectiva, esa base desde la que nacemos en nuestra acción.

Este proyecto partió de reconocer una red de trabajadores que integran una organización sin mirarse entre ellos más que en la instancia formal del enunciado, de lo políticamente correcto y desde entonces, hasta ahora, hubo cambios. Desde que se imprima este documento hasta que se seque la tinta, habrá más, y hay que asumirlo, de eso se trata; la IEC deja en las personas que participan de cada una de sus instancias, una serie de inquietudes, de movimientos, como las ondas en el agua, y no sabemos el impacto que generamos, y no podemos detenerlo.

Estamos haciendo que entre todos se den la posibilidad de elegir su propia aventura, escribir su propia receta para estar siendo en el territorio bajo análisis.

¿Cuándo se termina algo?

En algún momento tenemos que decir que esta investigación culminó una etapa, ese cuando, es arbitrario, más cercano a los tiempos de la academia, que a los tiempos de las organizaciones y de las personas que las conforman. Las relaciones existentes están en movimiento, estas páginas están a punto de dejarlas detenidas en el tiempo, tal como adelantamos, como una pintura y su marco de plastilina, mientras la telaraña sigue tensando y retejiendo sus hilos, mientras el buque sigue en el río entre los peces y los puertos...

¹³ Joaquín Leguía es el responsable de la Asociación para la Niñez y su Ambiente (ANIA), una organización que trabaja alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030

Entonces, podemos verlo, ya no es telaraña, una imagen que en nuestros entornos urbanos remite a un rincón abandonado, descuidado y poco protagonista, aquella metáfora no le hace justicia a la trama que queremos ver emerger. Lo que comenzamos llamando telaraña deviene constelación, en la que los nodos son estrellas, únicas, brillantes, poderosas y las finas hebras de proteínas se constituyen uniones imaginarias, que siguen sin estar ahí, que emergen de quienes, como astrónomos, miramos ese cielo imaginando e identificando, incluso nombrando combinaciones posibles de potenciales vinculaciones que traerían la emergencia de imágenes en el firmamento. Estrellas que forman una imagen si se combinan con algunas, que forman otra imagen si se combinan con otras. La trama en el firmamento nos ofrece ver imágenes que dicen mucho, que cuentan cosas sobre nosotros, sobre nuestros ciclos, y mientras navegamos, nos orientan, nos sitúan...

...este cierre, no podía tener un título que no fuera El infinito... porque hacia allá vamos.



Glosario de siglas

AS	Árbol de soluciones
CEE	Comunicación Estratégica Enactiva
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional
IAP	Investigación Aplicada Participativa
IEC	Investigación Enactiva en Comunicación
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
MCA	Mapeo Comunicacional de Actores
MRC	Marcas de Racionalidad Comunicacional
MS	Matrices Socioculturales
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNR	Universidad Nacional de Rosario
VTC	Versión Técnica Comunicacional

Índice de gráficos

Gráfico 1: Estructura de Gobierno de la UNR	16
Gráfico 2: Revoluciones industriales. Elaboración propia.....	17
Gráfico 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas	18
Gráfico 4: Esquema metodológico. AgendaUNR2030.....	20
Gráfico 5: Ejes de trabajo. AgendaUNR2030.....	21
Gráfico 6: Nube de palabras generada por AgendaUNR2030	22
Gráfico 7: Elaboración propia a modo de síntesis de la proyección a futuro	23
Gráfico 8: El área de comunicación. Elaboración propia en base a Bicciré, 2014.....	32
Gráfico 9: La telaraña UNR. Elaboración propia.....	39
Gráfico 10: La red de Áreas de Gestión. Elaboración propia	40
Gráfico 11: Estructura de Buque. Elaboración propia	52
Gráfico 12: El buque. Elaboración propia.....	54
Gráfico 13: El ancla. Elaboración propia	55
Gráfico 14: La bodega. Elaboración propia	56
Gráfico 15: Carta náutica. Elaboración propia.....	58
Gráfico 16: Línea de flotación. Elaboración propia.....	60
Gráfico 17: Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: nodo teórico con el que se correlaciona. Massoni, 2018	71
Gráfico 18: Tabla elaborada por Massoni, en Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013	73
Gráfico 19: Árbol de soluciones por componente. Elaboración propia	76
Gráfico 20: Publicación en el muro de Facebook personal del rector	129

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Matriz de datos de la investigación enactiva en comunicación. Producción propia en base a Massoni 2013</i>	79
<i>Tabla 2: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Espacios habituales. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	84
<i>Tabla 3: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Piezas habituales. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	84
<i>Tabla 4: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Eventos. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	86
<i>Tabla 5: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Grupos de whatsapp. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	87
<i>Tabla 6: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Flyer de invitación. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	89
<i>Tabla 7: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Resoluciones. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	90
<i>Tabla 8: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en eventos. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	91
<i>Tabla 9: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en grupos de Whatsapp. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	92
<i>Tabla 10: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en Flyer de invitación. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	93
<i>Tabla 11: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. MCR en resoluciones. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	93
<i>Tabla 12: Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional. Análisis del sistema de MCR. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018</i>	95
<i>Tabla 13: Frase núcleo del problema. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	97
<i>Tabla 14: Componentes y aspectos del problema. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	98
<i>Tabla 15: Niveles del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	99
<i>Tabla 16: Niveles del componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	100
<i>Tabla 17: Niveles del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	101
<i>Tabla 18: VTC Sintética. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	103
<i>Tabla 19: Actores del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	105
<i>Tabla 20: Gráfico de actores del componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	105
<i>Tabla 21: Actores del componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	107
<i>Tabla 22: Gráfico de actores del componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	108
<i>Tabla 23: Actores del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	110

<i>Tabla 24: Gráfico de actores del componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	110
<i>Tabla 25: Reconocimiento de MS. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013</i>	112
<i>Tabla 26: Caracterización de la MS Los que financian. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	113
<i>Tabla 27: Caracterización de la MS Los que deciden. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	113
<i>Tabla 28: Caracterización de la MS Los que proponen. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	114
<i>Tabla 29: Caracterización de la MS Los que ejecutan. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	115
<i>Tabla 30: Caracterización de la MS Los que se benefician. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	116
<i>Tabla 31: AS para el componente ideológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	118
<i>Tabla 32: AS para el componente técnico metodológico. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	120
<i>Tabla 33: AS para el componente cultural institucional. Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.</i>	122

Bibliografía

- Bicciré, F. (2014). Comunicación, Universidad, Conocimiento y Sociedad en el siglo XXI. La experiencia comunicacional en la Universidad Nacional de Rosario. Período 2008-2013. Rosario: Tesis de Maestría en Política y Gestión de la Educación Superior. UNR.
- Castells, M. (1999). "Globalización, Identidad y Estado. . *Ministerio Secretaría General de la Presidencia y el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. PNUD*. Ponencia presentada en el Palacio de la Moneda. Santiago de Chile. Chile.
- Fals Borda, O. (2008). La investigación-acción en convergencias disciplinarias.
- Guterres, A. (2019). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019, Secretario General de las Naciones Unidas, en el prólogo.
- Levy, P. (2004). Inteligencia Colectiva: Por una antropología del ciberespacio. *traducción del francés por Felino Martínez Álvarez Versión en línea y para descarga. .*
- Massoni, S. (2003). Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional . Universidad de Buenos Aires: Tesis doctoral.
- Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homosapiens. Rosario.
- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva. ALAIC.
- Massoni, S. (2013). *Metodología de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2015). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactivo. FISEC
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito : CIESPAL.
- Massoni, S. (2016). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. *Civilizar .*
- Massoni, S. (2018). Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. En c. S.

- Massoni, W. Uranga, & V. Longo., *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Nueva Editorial Universitaria- U.N.S.L.
- Massoni, S. (2019). 8 emociones básicas del mapeo comunicacional. *Guia IEC*.
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, pp. 237-256.
- Morin, E. (2010). Por un pensamiento del sur. *Instituto Peruano de Pensamiento Complejo Edgar Morin-IPCEM*.
- Najmanovich, D. (1998). Interdisciplina. Riesgos y beneficios del arte dialogico. *Revista TRAMAS. Publicación de la Asociación Uruguaya de psicoanálisis de las configuraciones vinculares. Tomo IV, N° 4*.
- Najmanovich, D. (2009). El cuerpo del conocimiento, el conocimiento del cuerpo. *Cuadernos de campo*.
- Ojeda, C. (2001). Francisco Varela y las ciencias cognitivas. *Revista chilena de neuro-psiquiatría*.
- Santos, Boaventura de Sousa (2014). Democracia al borde del caos. Ensayo contra la autoflagelación.
- Segovia Cuellar, A. (2012). La cognición como acontecer biológico desde la teoría de la enacción y la corporización de la actividad psicológica.
- Simancas-González, E. &.-L. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa. . Archivos Analíticos de Políticas Educativas.
- Sotolongo, P. (s.f.). Hacia un pensamiento-complejo y crítico-del-sur.
- Tauber, F. (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. *Revista Universidades*.
- Tréspidi, M. Á. (2016). *Universidad Nacional y Comunicación Institucional: Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada*. Río Cuarto: Editorial Académica Española .
- Vandenbulcke, H. (2017). Comunicar la Esperanza, Camino al Buen (con)Vivir. Asociación Latinoamericana de Educación y Comunicación Popular. Quito, Ecuador
- Von Foerster, H. (1995). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En D. F. Schnitman, *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. . Buenos Aires: Paidós.

Conferencia Regional de Educación Superior del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) Junio 2008

Discurso de asunción del Lic. Franco Bartolacci como Rector de la Universidad Nacional de Rosario. 6 de agosto de 2019

Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019. Publicación de las Naciones Unidas emitida por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA)

Resolución N° 004/2019 Universidad Nacional de Rosario

<https://2030.unr.edu.ar/>

<https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>

<https://fcpolit.unr.edu.ar/facultad/autoridades/estructura-de-gobierno-de-la-unr-y-nuestra-facultad/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Anexo



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

ROSARIO, 06 AGO 2019

VISTO la necesidad de establecer una nueva estructura organizativa del Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario, y

CONSIDERANDO:

Que la estructura organizativa de gestión que se propone ha sido delineada en función de los objetivos trazados en el marco del proyecto institucional.

Que se aspira a construir un formato institucional moderno que haga posible construir una Universidad más creativa, innovadora, de excelencia, popular y comprometida con su tiempo.

Que la Universidad que se proyecta requiere de construcción de propuestas colectivas, diseñadas transversalmente.

Que es intención gestionar por objetivos y fomentar la colaboración, la interdisciplinariedad y el trabajo por equipos tendiente a superar las visiones compartimentadas y los esfuerzos descoordinados.

Que se propone una gestión por áreas que planifique, proyecte y desarrolle en conjunto las políticas universitarias.

Que el suscripto es competente para el dictado del presente en función de lo dispuesto por el artículo 16 inc. i) del Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario.

Por ello,

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Establecer la estructura de gestión de Rectorado, que en Anexo I integra la

///

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///2

presente.

ARTICULO 2º.- Todos los organismos y servicios dependientes del suscripto estarán organizados y encuadrados de la siguiente manera:

a)- Secretaría General, de la que dependen las siguientes Áreas:

- 1.- Área Académica y de Aprendizaje.
 - 2.- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo.
 - 3.- Área de Bienestar Universitario.
 - 4.- Área de Gestión Institucional.
 - 5.- Área de Gestión Económica Financiera.
 - 6.- Área de Acción Social y Gremial.
 - 7.- Área de Extensión y Territorio.
 - 8.- Área de Internacionalización.
 - 9.- Área de Derechos Humanos.
 - 10.- Área de Género y Sexualidades.
 - 11.- Espacio Cultural Universitario.
- b)- Dirección de Administración.
- c)- Asesoría Jurídica.
- d)- Unidad de Auditoría Interna.
- e) Secretaría Privada del Rector.
- f) Coordinación General del Rector.

///

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///3

ARTICULO 3°.- La Secretaría General, Dirección de Administración, Asesoría Jurídica, Unidad de Auditoría Interna, Secretaría Privada del Rector y Coordinación General del Rector estarán a cargo del Secretario General, del Director de Administración, del Asesor Jurídico, del Auditor Interno, del Secretario Privado y del Coordinador General, respectivamente.

ARTÍCULO 4°.- Cada Área dependiente de la Secretaría General estará a cargo de un Secretario del Área y de un Subsecretario Coordinador del Área.

De cada Área dependerán las Subáreas, Programas o Direcciones que se establezcan en cada caso.

ARTÍCULO 5°.- Los Secretarios, Directores y demás funcionarios superiores serán designados y removidos directamente por el suscripto y cesan automáticamente con éste en el ejercicio de sus funciones, a excepción del Secretario General y el Director de Administración, cuyo nombramiento y remoción están estipulados en el artículo 113 del Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario.

ARTICULO 6°.- Los Secretarios, Directores, Asesor Jurídico y funcionarios superiores de los servicios que dependen directamente del suscripto y de los que dispusiera expresamente en casos específicos, deberán asistirlo en la iniciación, trámite, estudio y elaboración de proyectos de decisión y ejecución respecto de los asuntos propios de las áreas de sus respectivas competencias y de aquellas que les encomiende.

Les corresponden en consecuencia, las siguientes funciones:

- a) Resolver todo asunto concerniente al régimen administrativo de su respectiva área, ateniéndose a los criterios de gestión que se dicten.
- b) Adoptar las medidas de coordinación y control necesarias para asegurar el cumplimiento de las funciones de su competencia, remitiendo la cuestión a decisión del suscripto en todo cuanto

///

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///4

excediere de la misma.

c) Ejecutar las resoluciones del Consejo Superior y del suscripto y, según los casos, dirigir o supervisar su cumplimiento, en cuanto fuere de su competencia.

d) Dirigir y supervisar el personal de su área y proponer al suscripto nombramientos, promociones, sanciones y remociones.

e) Proponer la reglamentación y fiscalización de las actividades que se realicen en las áreas de sus respectivas competencias.

f) Supervisar el cumplimiento de las decisiones o requerimientos que emanen del Poder Judicial en uso de sus atribuciones.

g) Elevar al suscripto la memoria anual de actividades desarrolladas en su área y un plan de trabajo para el año siguiente.

ARTICULO 7°.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el presente reglamento, los Directores o Jefes de los órganos dependientes de cada Secretaría, Área, Dirección, Asesoría Jurídica y demás dependencias, así como el personal de cualquier categoría, conservarán sus funciones y atribuciones y estarán sujetos a responsabilidad, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes.

ARTICULO 8°.- Las violaciones legales o reglamentarias sujetarán a responsabilidad solidaria de los funcionarios permanentes y de los Secretarios que tuvieran intervención en los actos u omisiones respectivos. La responsabilidad quedará excusada mediante advertencia u observación escrita y firmadas efectuada directamente y en tiempo oportuno al suscripto.

ARTICULO 9°.- Las resoluciones serán rubricadas por el suscripto y podrán ser refrendadas por el/los Secretarios o funcionarios a quienes le corresponda intervenir en virtud de la competencia que les haya sido asignada, salvo que el suscripto disponga expresamente lo contrario, o se

///

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///5

tratare de una actividad no comprendida en la competencia de ningún Secretario o funcionario.

ARTÍCULO 10º.- Aprobar las misiones y funciones de la estructura organizativa de Rectorado que en Anexo II integra la presente.

ARTÍCULO 11º.- Derogar la resolución n° 3715/2016 del 12 de octubre de 2016, sus modificatorias y complementarias.

ARTÍCULO 12º.- Inscribirse, comuníquese y archívese.

RESOLUCIÓN N° **004 / 2019**
ac


LUIS M. DELANNOY
ABOGADO
ASESOR JURÍDICO - U.N.R.

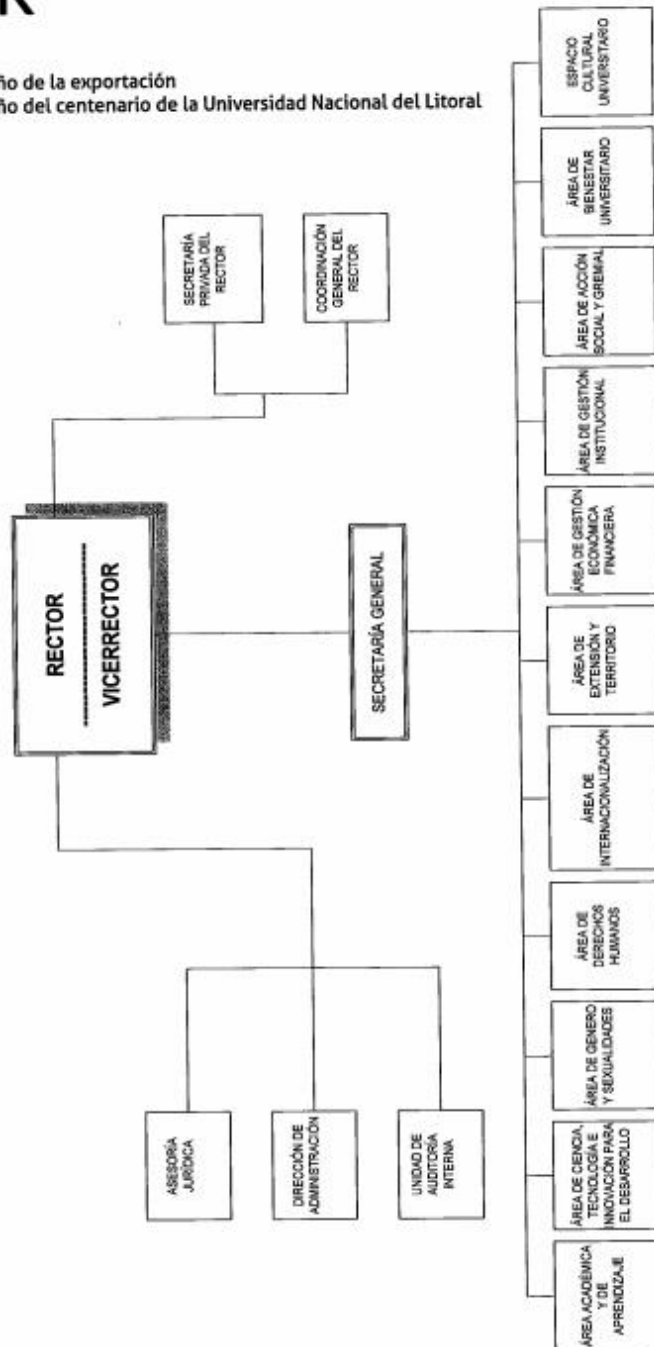

Lic. FRANCO BARTOLACCI
RECTOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

ANEXO I



004 / 2019

22



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

ANEXO II

MISIONES Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE RECTORADO

ARTICULO 1º.- La **SECRETARÍA GENERAL** tiene como misión asistir al Rector en todas las cuestiones del funcionamiento y desarrollo de su gestión. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Coordinar las actividades de las Áreas de Gestión.
- b) Supervisar el cumplimiento de las funciones y objetivos de las Áreas de Gestión.
- c) Entender en la firma de diplomas y certificados correspondientes a títulos otorgados y distinciones académicas.
- d) Organizar la estructura interna de la Secretaría.
- e) Atender el despacho que el Rector delegue.
- f) Cumplir y hacer cumplir las directivas que emanen del Rector.
- g) Establecer relaciones con las Secretarías de las Facultades de la Universidad y de otras Universidades.
- h) Establecer relaciones con el Director de Administración en todas las cuestiones de su competencia.
- i) Establecer las relaciones y nexos entre Rectorado y el Consejo Superior en cuestiones de su competencia.

ARTÍCULO 2º.- El **ÁREA ACADÉMICA Y DE APRENDIZAJE** tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en todo lo relativo a la actividad académica de la Universidad. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Asesorar en la definición de los objetivos académicos y en la orientación de la gestión académica, y proyectar las políticas de dicha gestión en relación con la evolución de los conocimientos, los medios, la relación con la investigación y las necesidades que se

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///2

manifiestan en el área de influencia de la Universidad, procurando la profundización de criterios de inclusión en las unidades académicas y aumentando la diversidad de la oferta educativa.

- b) Entender en todo lo relativo a las carreras de grado, de posgrado y preuniversitarias de la Universidad y sus planes de estudios.
- c) Participar y coordinar los procesos de autoevaluación institucional, evaluación y acreditación de las carreras.
- d) Intervenir en cuestiones académicas relativas al personal docente y a los estudiantes.
- e) Intervenir en la elaboración de normas, reglamentos y resoluciones relacionadas con el orden académico.
- f) Intervenir en los trámites de reválida de títulos y reconocimiento de estudios parciales realizados en universidades de otros países, originadas por pedido de equivalencias, en el ingreso de extranjeros y en los pases de carreras.
- g) Relevar, diagnosticar y actualizar en forma permanente el registro de la información relacionada con la actividad académica de la UNR y las necesidades de su zona de influencia.
- h) Supervisar la gestión académica de las unidades académicas.
- i) Intervenir en las relaciones y convenios con organismos nacionales e internacionales vinculados con la actividad académica.
- j) Intervenir en la reorganización y sistematización de las secciones de los alumnos de las distintas facultades, permitiendo la disponibilidad de información necesaria para la toma de decisiones.
- k) Generar programas de formación que tiendan a ampliar la masa crítica de la UNR.
- l) Coordinar la distribución de los fondos presupuestarios con relación a las políticas académicas.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///3

- m) Coordinar con las áreas respectivas el uso de los canales para la difusión de los Cursos, Carreras y actividades académicas y de aprendizaje de la Universidad Nacional de Rosario.
- n) Organizar con las áreas respectivas y las Unidades Académicas encuentros, jornadas y reuniones académicas que permitan mostrar a la comunidad educativa las características y logros académicos.
- o) Impulsar la evaluación curricular como insumo de mejoras, y orientar los procesos de reformas curriculares, que deberán perseguir la innovación y experimentación educativas como líneas rectoras.
- p) Establecer pautas para la formación permanente del personal docente.
- q) Intervenir en los procesos de concursos docentes y en los de evaluación de carrera docente.

ARTICULO 3°.- El ÁREA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO tiene como misión asesorar al Rector y al Secretario General en la coordinación de las actividades de gestión y promoción de la ciencia, la tecnología, la transferencia de conocimientos aplicables al desarrollo social y productivo de la región y a la vinculación de la Universidad con la sociedad y el Estado procurando una mayor integración y desarrollo socio comunitario. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Promover el diseño de investigaciones básicas, aplicadas y de desarrollos tecnológicos y verificar su ejecución.
- b) Favorecer el desarrollo de investigaciones que respondan a las necesidades locales, regionales y nacionales.
- c) Fomentar y coordinar las tareas de investigación de las unidades académicas y de los institutos de investigación de la Universidad.
- d) Coordinar acciones con los organismos del sistema científico y tecnológico nacional.
- e) Vincular a la UNR con otros centros de investigación locales, nacionales y extranjeros.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///4

- f) Coordinar los mecanismos de transferencia de los resultados de investigación científica y tecnológica, asistencia técnica, capacitación al medio en general y al sector productivo en particular.
- g) Promover y desarrollar mecanismos de vinculación de los grupos de investigación y desarrollo de las distintas unidades académicas e institutos de investigación de la UNR.
- h) Apoyar y coordinar las actividades de vinculación tecnológica y de prestación de servicios a terceros que realiza la UNR en su conjunto, mediante el asesoramiento a las Unidades Ejecutoras de los Institutos de Investigación y Unidades Académicas en tales temáticas.
- i) Organizar y difundir la oferta tecnológica disponible en la UNR, a partir de la identificación de capacidades de servicios tecnológicos y trabajos de investigación con resultados transferibles, radicados en las distintas unidades académicas.
- j) Identificar las necesidades actuales y potenciales de investigación y desarrollo en el sistema productivo de la región, mediante la organización de actividades prospectivas en articulación con instituciones representativas de la actividad económica.
- k) Promover la formación y capacitación del personal involucrado en actividades de vinculación tecnológica que se desempeña en las unidades académicas e institutos de investigación de la UNR.
- l) Impulsar convocatorias a proyectos de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo en el marco de la UNR, fomentando a la comunidad académica la generación de renovados vínculos con el sistema socio productivo.
- m) Desarrollar y consolidar las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil del área metropolitana y la región, propiciando la extensión territorial de la Universidad.
- n) Realizar acciones de transferencia, reorientación y recreación de las actividades de docencia e investigación.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///5

- o) Proponer políticas universitarias de vinculación e integración en proyectos nacionales y de la región latinoamericana.
- p) Planificar actividades que desde lo económico, social y cultural propendan a un desarrollo productivo que contemple la inclusión de la comunidad con respeto irrestricto por el Medio Ambiente y los Derechos Humanos.

ARTICULO 4°.- El **ÁREA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO** tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al bienestar de los docentes y estudiantes. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Gestionar los servicios de atención primaria de la salud conducente al cuidado y protección de la salud de los estudiantes (asistencia médica, odontológica, bioquímica, psicológica, provisión de medicamentos, etc).
- b) Entender en lo relativo a la vida y bienestar de los estudiantes, canalizando sus inquietudes, sugerencias y peticiones.
- c) Organizar, promover y gestionar la educación física y las actividades deportivas, gimnásticas y recreativas.
- d) Organizar y gestionar prestaciones económicas o financieras para los estudiantes, tales como becas, subsidios y otras formas de ayuda económica y financiera.
- e) Proyectar, organizar y promover programas de residencias estudiantiles.
- f) Organizar y gestionar comedores universitarios.
- g) Promover planes de turismo social para los estudiantes.
- h) Colaborar en la gestión de políticas de acceso, progreso y egreso de los estudiantes.
- i) Generar programas que promuevan la contención de pueblos originarios y el diálogo intercultural en la comunidad.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///6

j) Fomentar políticas que garanticen la accesibilidad de estudiantes con capacidades diferentes.

k) Participar en el diseño de políticas que aborden la violencia de género.

l) Promover, organizar y gestionar cualquier otra clase de actividad orientada a la mejora de las condiciones de vida de los estudiantes.

ARTÍCULO 5º.- El ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en todo lo relativo al diagnóstico y evaluación de la gestión institucional de la Universidad, a la comunicación de la Universidad con la sociedad para consolidar la relación de la UNR con el medio y la planificación para la construcción, adquisición, rehabilitación y conservación de inmuebles y equipamiento. Le corresponden las siguientes funciones:

a) Diagnosticar y evaluar las condiciones de la gestión institucional de la Universidad.

b) Diseñar, elaborar y ejecutar una Base de Datos relativa a la actividad universitaria.

c) Proponer criterios y procedimientos para la evaluación de la gestión institucional de los diversos ámbitos del Rectorado de la Universidad.

d) Coordinar el proceso de Evaluación Institucional.

e) Promover, coordinar y elaborar el Plan Estratégico de la Universidad.

f) Llevar el manual de normas y procedimientos de la Universidad.

g) Divulgar a través de los diferentes medios de comunicación las actividades, investigaciones y producciones científicas y educativas de la Universidad.

h) Coordinar las publicaciones informativas, científicas y educativas de carácter institucional.

i) Crear herramientas necesarias a fin de optimizar la imagen pública de la Universidad.

j) Garantizar la libertad de expresión y los canales de participación de los miembros de la comunidad universitaria, en los medios de comunicación universitarios.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///7

- k) Desarrollar tareas de promoción y extensión universitaria mediante las herramientas comunicacionales.
- l) Producir y difundir contenidos educativos y culturales a través de los medios de radiodifusión asignados a la Universidad Nacional de Rosario.
- m) Realizar coproducciones radiales.
- n) Planificar, ejecutar y supervisar el Plan Anual de Trabajos Públicos.
- o) Proyectar diseños especiales de gran significado para el desarrollo de nuevas estrategias de intervención.
- p) Promover la participación de otras instituciones y entidades intermedias que contribuyan a mejorar el hábitat universitario.
- q) Formular las pautas generales y específicas para la realización de los estudios de proyectos y ejecución de obras nuevas, rehabilitación, refuncionalización y conservación de edificios, destinadas a su integración a la ciudad y al territorio de las áreas urbanas y rurales que ocupa la Universidad.
- r) Intervenir y supervisar la ejecución de proyectos técnicos, pliegos de condiciones, llamados a licitación, estudio de las ofertas y pre-adjudicación definitiva de las obras públicas. Asimismo analiza lo relacionado con el registro, capacidad de construcción, calificación de empresas ejecutoras de obras y formula la nómina de empresas invitadas a participar en licitaciones y concursos de precios.
- s) Valuar las incorporaciones patrimoniales, catalogar, registrar y actualizar toda la documentación sobre patrimonio edilicio de la Universidad.
- t) Establecer los criterios de ejecución y evaluación del relevamiento físico de la Universidad, en relación con las tareas de planificación.

ARTÍCULO 6°.- El **ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA** tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en la gestión económico-financiera de la

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///8

Universidad. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Entender en la distribución del fondo universitario.
- b) Entender en la distribución de lo propio producido.
- c) Racionalizar los recursos económicos de la Universidad, redistribuirlos de acuerdo a las necesidades y coordinar la actividad económica financiera que permita el correcto funcionamiento de las unidades académicas y de la Universidad.
- d) Entender en los trámites de adquisición de bienes.
- e) Realizar las imputaciones financieras al presupuesto universitario.
- f) Suministrar información presupuestaria con documentación respaldatoria para la toma de decisiones.
- g) Actualizar periódicamente los inventarios.
- h) Supervisar todos los registros contables.
- i) Otorgar anticipos financieros.
- j) Asignar las cajas chicas y fiscalizar su correcta rendición.

ARTÍCULO 7°.- El ÁREA DE ACCIÓN SOCIAL Y GREMIAL tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en el trámite, estudio, resolución y ejecución de todas las cuestiones de naturaleza gremial y de desarrollo social de los diferentes actores sociales de la Universidad Nacional de Rosario y de su ámbito regional de pertenencia. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Entender en todo lo referente a la aplicación de la legislación laboral y previsional del personal de la universidad, de sus derechos y obligaciones e intervenir en los conflictos que eventualmente puedan suscitarse.
- b) Recepcionar las propuestas, sugerencias y demandas provenientes del personal de la UNR, fortaleciendo vínculos internos y promoviendo la participación integrativa, exceptuando aquellas cuya naturaleza sean estrictamente académicas.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///9

c) Promover e implementar programas sociales (vivienda, turismo, recreación y otros) que tiendan a mejorar la calidad de vida del personal.

d) Entender e implementar programas conducentes a la actualización continua y al mejoramiento de las condiciones del ambiente laboral.

ARTICULO 8°.- El ÁREA DE EXTENSIÓN Y TERRITORIO tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en todo lo inherente a la relación dinámica de la Universidad con el territorio, su vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones público-privadas destinados a integrar los planes y proyectos de formación, investigación y socialización del saber académico en diálogo con otros saberes y lo relativo a actividades culturales. Le corresponden la siguientes funciones:

a) Planificar, organizar y dirigir la acción comunitaria que realiza la UNR, actuando en conjunto con organismos públicos y privados.

b) Participar e involucrar a los actores sociales y universitarios en las etapas de planificación, ejecución y evaluación, a partir de abordajes interdisciplinarios y multidisciplinarios.

c) Promover espacios de diálogo con la comunidad y sus organizaciones.

d) Promover las publicaciones surgidas de experiencias de extensión, sistematizando las reflexiones prácticas y teóricas.

e) Integrar las prácticas extensionistas con las funciones de docencia e investigación.

f) Propiciar espacios concretos de articulación académico-territoriales.

g) Promover la vinculación institucional, fomentando relaciones de índole académica y de interrelación productiva y cooperativa con organizaciones de la sociedad civil e instituciones público-privadas, para brindar soluciones a las demandas que las mismas formulen.

004 / 2019



2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///10

h) Desarrollar políticas activas, a través de programas y proyectos propios y cooperativos, que conduzcan a la vinculación académica y productiva de la universidad y su efectiva inserción en el entorno de la sociedad civil.

i) Coordinar y articular actividades con el Espacio Cultural Universitario.

j) Editar y difundir el pensamiento cultural, académico y educacional de producción local y regional a través de medios gráficos.

k) Propiciar la difusión del conocimiento y los resultados de la investigación a fin de garantizar el acceso al texto universitario e incentivar la producción local.

ARTÍCULO 9°.- El ÁREA DE INTERNACIONALIZACIÓN tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en lo relativo a las actividades de relaciones internacionales de la Universidad. Le corresponden las siguientes funciones:

a) Promover la vinculación de la Universidad con instituciones del campo científico docente, de investigación y cultural del extranjero.

b) Promover y/o consolidar la relación de la Universidad con organismos interuniversitarios internacionales.

c) Promover y/o consolidar la relación de la Universidad con embajadas, consulados o representaciones diplomáticas de países extranjeros existentes en el país.

d) Intervenir en la relación con el Ministerio de Educación, Ciencia, Tecnología y Cultura y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

e) Intervenir en la gestión, preparación y elaboración de convenios entre la Universidad y otras instituciones de investigaciones científicas y culturales del exterior.

f) Promover, gestionar y difundir becas para beneficio de la comunidad universitaria.

ARTÍCULO 10°.- El ÁREA DE DERECHOS HUMANOS tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en todo lo relacionado con la organización,

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///11

promoción, protección, difusión y defensa de todas las actividades relacionadas con los Derechos Humanos. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Difundir la producción del conocimiento referida a los Derechos Humanos producidos en la UNR.
- b) Generar programas de formación para crear masa crítica.
- c) Coordinar actividades con los centros y comisiones de Derechos Humanos que funcionen en las unidades académicas de la UNR.
- d) Promover espacios de investigación relacionados a identificar problemáticas vinculadas a violaciones e incumplimientos de los Derechos Humanos.

ARTÍCULO 11º.- El ÁREA DE GÉNERO Y SEXUALIDADES tiene como misión asistir al Rector y al Secretario General en la construcción de una Universidad pública, feminista y popular que contribuya con la tarea de abonar una sociedad igualitaria, inclusiva, plural y libre de violencias dando respuestas a las demandas de transformación. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Entender en todo lo relativo a la transformación institucional, potenciando desde los feminismos, los lazos humanos y los principios democráticos que sostienen la Universidad.
- b) Desarrollar un Plan Integral de Igualdad.
- c) Proponer y ejecutar programas de formación y capacitación destinados a la comunidad universitaria amparados en la Ley de Educación Sexual Integral, Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado, entre otras.
- d) Diseñar y desarrollar estrategias de transversalización de la perspectiva de género en los planes de estudio y en políticas de gestión, investigación y extensión.
- e) Diagnosticar y producir informes sobre las trayectorias laborales y formativas.
- f) Desarrollar acciones de prevención, abordaje y sensibilización para la erradicación de violencias sexistas.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///12

- g) Proponer y ejecutar programas de articulación territorial y comunitaria, de producción cultural y desarrollo comunicativo.
- h) Elaborar planes para la prevención y eliminación de la violencia y discriminación por razones de género en el ámbito de la Universidad Nacional de Rosario.
- i) Atender situaciones de violencia y discriminación de género en el ámbito de la Universidad Nacional de Rosario.

ARTICULO 12°.- El ESPACIO CULTURAL UNIVERSITARIO tiene las siguientes funciones:

- a) Promover, estimular, participar y desarrollar proyectos artísticos culturales.
- b) Diseñar y ejecutar políticas culturales.
- c) Organizar, coordinar y promocionar propuestas culturales de: Música, Patrimonio Cultural, Plástica y Teatro.
- d) Gestionar acuerdos y convenios para la proyección y extensión de las producciones culturales de la UNR hacia la ciudad, su área de influencia, e instituciones y universidades extranjeras.
- e) Fomentar y auspiciar la participación de las comunidades organizadas y funciones culturales sin fines de lucro, que impulsen actividades y valores culturales.
- f) Estimular proyectos de investigación sobre temas que aporten al campo de la cultura.
- g) Rescatar y conquistar nuevos espacios para promover las manifestaciones culturales.

ARTÍCULO 13°.- La DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN tiene como misión asistir al Rector en todo lo relacionado con el funcionamiento y coordinación administrativa de la Universidad y del Rectorado. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Intervenir en lo referente a la gestión del personal de la Universidad.
- b) Entender en la liquidación de los haberes del personal de la Universidad.

004 / 2019



UNR

2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///13

c) Organizar la estructura administrativa del Consejo Superior, de la Dirección de Servicios Administrativos, Mesa de Entradas, Archivo Único y las áreas de Mantenimiento y Servicios Generales, y entender en su funcionamiento e interrelación.

ARTICULO 14°.- La **ASESORÍA JURÍDICA** tiene la misión de asesorar jurídicamente al Rector y a los órganos de la Universidad. Interviene en el estudio, trámite, resolución de todos los asuntos relativos a los intereses jurídicos de la Universidad. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Actuar en todos los asuntos judiciales que sean de interés para la Universidad.
- b) Entender en todos los temas jurídico-académicos, administrativos y reglamentarios de la Universidad.
- c) Entender en la sustanciación de los sumarios que se efectúen en la Universidad.

ARTICULO 15°.- La **UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA** tiene la misión de planificar, programar y ejecutar las tareas de auditoría orientadas al análisis de la gestión presupuestaria,

económica, financiera, patrimonial, normativa y operacional, que coadyuven a implantar y mantener un sistema integral e integrado de control, basado en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Elaborar el planeamiento general de la Unidad de Auditoría Interna a desarrollarse en la UNR de acuerdo con las Normas Generales de Control Interno y de Auditoría Interna, aplicando el modelo de control integral e integrado, que privilegie los principios de eficacia y economía.
- b) Elaborar el Plan Anual de Auditoría Interna conforme con las Pautas y Lineamientos establecidos por la Sindicatura General de la Nación y remitirlo para su discusión y aprobación de ésta última.
- c) Evaluar el cumplimiento razonable de las políticas, planes y procedimientos establecidos por los órganos de gobierno.

004 / 2019



2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///14

- d) Revisar y evaluar integralmente los actos y la aplicación de los controles operacionales, contables, de legalidad y financieros.
- e) Verificar si las erogaciones son efectuadas y los ingresos son percibidos de acuerdo con las normas legales y contables aplicables y a los niveles presupuestarios correspondientes.
- f) Determinar la confiabilidad de los datos que se utilicen en la elaboración de la información.
- g) Determinar la precisión de las registraciones de los activos y las medidas de resguardo tomadas para protegerlos.
- h) Producir informes de auditoría sobre las actividades desarrolladas y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones, y su seguimiento.
- i) Remitir copia de sus informes, recomendaciones y observaciones a la Sindicatura General de la Nación.
- j) Informar sobre los temas que la Sindicatura General de la Nación requiera.
- k) Asesorar a los órganos de gobierno en los temas que se requiera, dentro del ámbito de su competencia atento a los términos de la Ley N° 24.156.

ARTÍCULO 16°.- La **SECRETARÍA PRIVADA DEL RECTOR** tiene la misión de asistir al Rector en su actividad operativa. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Entender en la recepción, respuesta y ordenamiento del despacho y de la correspondencia.
- b) Entender en la tramitación de los asuntos ingresados a despacho del Rector.
- c) Efectuar las citaciones dispuestas por el Rector.
- d) Organizar y atender el régimen de audiencias del Rector.
- e) Entender en la gestión de las entrevistas del Rector, incluyendo audiencias a autoridades.
- f) Asistir al Rector en actos públicos y reuniones.

004 / 2019



2019 Año de la exportación
2019 Año del centenario de la Universidad Nacional del Litoral

///15

d) Revisar y evaluar integralmente los actos y la aplicación de los controles operacionales, contables, de legalidad y financieros.

ARTICULO 17°.- La **COORDINACIÓN GENERAL DEL RECTOR** tiene la misión de asistir al Rector en todo lo concerniente a las relaciones institucionales hacia el interior de la Universidad y de ésta con el medio. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Promover las relaciones institucionales con organismos públicos, nacionales, provinciales, municipales y comunales.
- b) Coordinar y desarrollar el estudio y la investigación de los problemas económicos, sociales y políticos de la región y cómo impacta la Universidad en el medio.
- c) Proponer e implementar programas conducentes a la actualización y mejoramiento institucional de la Universidad.

ARTÍCULO 18°.- El **VICERRECTOR** tiene la misión de generar políticas de gestión destinadas a desarrollar y vincular la Universidad con la comunidad, dentro y fuera del ámbito universitario. Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Coordinar los programas y actividades que se desarrollan en la esfera del Vicerrectorado.
- b) Aportar de manera concreta líneas de trabajo y acción directa con el firme propósito de fortalecer el rol de la Universidad.

LUIS M. DELANNOY
ABOGADO
ASESOR JURIDICO U.N.R.

004 / 2019